

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

Een onderzoek naar structuur- en cultuurkenmerken
op de werkbeleving van werknemers



Voorkant:
'Items'
Tobias van Veen
2005

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

**Een onderzoek naar structuur- en cultuurkenmerken
op de werkbeleving van werknemers**

Marije van de Grift
mei 2005

Begeleiders: drs. B. Jetten
drs. P. Achterberg

Voorwoord

Het voorwoord is traditiegetrouw de plaats om diegenen te bedanken die bijgedragen hebben aan de totstandkoming van een scriptie. Ik zal hierop geen uitzondering maken. Ik wil mijn contactpersonen en respondenten bij Stichting Buurtwerk Alexander bedanken voor de prettige samenwerking en het invullen van de vragenlijsten. Ook wil ik drs. Bert Jetten bedanken voor de prettige begeleiding en nuttige tips bij het schrijven van de scriptie en voor de gebruikmaking van het referentiebestand afkomstig van onderzoeksbureau *Satisfakt*. Tenslotte bedank ik mijn tweede lezer, drs. Peter Achterberg voor de nuttige tips van statistische aard.

Het bijzondere aan het voorwoord is dat het het eerste is wat de lezer leest, terwijl het het laatste is wat de schrijver schrijft. Daarmee vormt dit voorwoord de definitieve afronding van mijn studie sociologie. Ik heb de studie overwegend met veel plezier gevolgd en ook het scriptieproces heb ik als plezierig ervaren. Ik zal echter niet ontkennen dat ik ook de definitieve punt nu met veel plezier zal zetten.

Marije van de Grift

mei 2005

Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding	1
§1. Aanleiding	1
§2. Onderzoek	1
§3. Probleemstelling	2
Hoofdstuk 2: Werkbeleving	3
§1. Kwaliteit van arbeid	3
§2. Werkbeleving	4
§2.1 Arbeidstevredenheid	4
§2.2 Arbeidsbetrokkenheid	6
§2.3 Verloopgeneigdheid	7
§3. Theoretische uitgangspunten	8
§3.1 Behoeftetheorieën	8
§3.1.1 Herzberg	8
§3.1.2 Maslow	8
§3.1.3 Alderfer	9
§3.2 Taakkenmerken	10
§3.2.1 Hackman en Oldham	10
§3.3 Regelcapaciteit en Stress	12
§3.3.1 Karasek	12
§4. Samenvatting	13
Hoofdstuk 3: Organisatiekenmerken	15
§1. Structuur	15
§1.1 Meetinstrumenten	15
§1.2 VBBA	15
§1.2.1 Van Dijk	15
§1.2.2 Meijman	16
§1.3 Weba	17
§1.3.1 Hacker	17
§1.3.2 De Sitter	18
§1.4 Nova Weba	18
§2. Cultuur	18
§2.1 Organisatiecultuur en organisatieklimaat	19
§2.2 Meetinstrument	20
§2.2.1 Quinn	20
§2.2.2 De Cock	21
§2.3 FOCUS	22
§3. Samenvatting	24
Hoofdstuk 4: Methodologie	25
§1. Respons	25
§2. Operationalisatie	26
§2.1 Werkbeleving	26
§2.2 Schaalconstructie werkbeleving	26
§2.3 Formele organisatiekenmerken	27
§2.4 Schaalconstructie formele organisatiekenmerken	29
§2.5 Informele organisatiekenmerken	29
§2.6 Schaalconstructie informele organisatiekenmerken	30
§3. Samenvatting	30

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten	31
§1. Referentiebestand	31
§1.1 Werkbeleving	31
§1.2 Formele organisatiekenmerken	31
§2. Informele organisatiekenmerken	32
§2.1 Informele organisatiekenmerken gewenst	33
§3. Beantwoording probleemstelling	33
§3.1 Tevredenheid	34
§3.2 Betrokkenheid	34
§3.3 Verloopgeneigdheid	35
§4. Samenvatting	35
Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen	37
§1. Stichting Buurtwerk Alexander	37
§1.1 Vergelijking referentiebestand	37
§1.1.1 Werkbeleving	37
§1.1.2 Formele organisatiekenmerken	38
§1.2 Informele organisatiekenmerken	38
§2. Onderzoek	39
§2.1 Uitgangspunt onderzoek	39
§3. Aanbevelingen	40
Literatuur	43
Bijlagen	47
Bijlage I Vragenlijst en itemcodering	49
Bijlage II Constructie variabele werkbeleving totaal	69
Bijlage III Lineaire regressieanalyses	71

Hoofdstuk 1: Inleiding

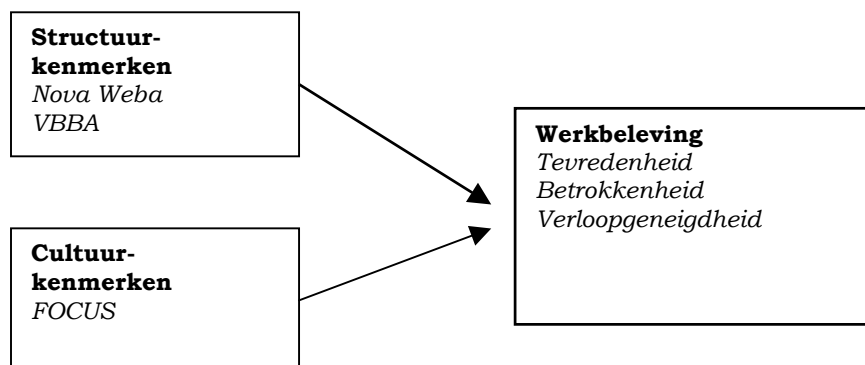
§1. Aanleiding

Stichting Buurtwerk Alexander (SBA), een stichting voor sociaal cultureel werk in de deelgemeente Alexander, heeft eind 2004 een verzoek ingediend bij de Erasmus Universiteit om een onderzoek naar de werkbeleving van alle werknemers bij de stichting te starten. Directe aanleiding was de afronding van een reorganisatie welke geïmplementeerd is in de zomer van 2004. De stichting exploiteert zes wijkcentra, twee speeltuinen en drie jongerencentra. In totaal zijn zo'n 90 mensen werkzaam bij Stichting Buurtwerk Alexander in de functies van sociaal cultureel werker, administratief ondersteunend en facilitair ondersteunend personeel.

§2. Onderzoek

Werkbeleving is een vrij ruim begrip. In de bestaande literatuur dient het begrip werkbeleving in veel gevallen als synoniem voor arbeidsmotivatie, arbeidssatisfactie of geestelijke danwel lichamelijke gezondheid. Afhankelijk van het synoniem, variëren de onafhankelijke variabelen. In dit onderzoek wordt werkbeleving gedefinieerd door de begrippen *tevredenheid*, *betrokkenheid* en *verloopgeneigdheid*. In hoofdstuk twee volgt een verantwoording voor de keuze van deze variabelen.

De werkbeleving wordt opgebouwd uit de formele en de informele organisatiekenmerken. De formele organisatie betreft de structuur van de organisatie in termen van regels en richtlijnen. De informele organisatiekenmerken hebben betrekking op de cultuur van de organisatie. Zowel de structuur als de cultuurkenmerken worden gemeten aan de hand van (delen van) vragenlijsten, respectievelijk de Nova-Weba, de VBBA en de FOCUS vragenlijst. In hoofdstuk twee en drie kom ik hierop terug. Schematisch kan de opbouw van het onderzoek als volgt worden weergegeven:



Figuur 1.1: schematische opbouw van het onderzoek

In hoofdstuk twee komen de aspecten welke werkbeleving bepalen aan bod, evenals theoretische uitgangspunten. In hoofdstuk drie worden de instrumenten om de organisatiestructuur en de organisatiecultuur te meten gepresenteerd.

§3. Probleemstelling

Het belangrijkste uitgangspunt van dit onderzoek is de vraag of, buiten structuurkenmerken, ook de cultuurkenmerken van de organisatie een rol spelen in de werkbeleving van haar werknemers. De probleemstelling is hierop gebaseerd:

Welke organisatiekenmerken hebben de sterkste invloed op de subjectieve werkbeleving van de werknemers?

In het methodologische gedeelte van deze scriptie wordt in hoofdstuk vier allereerst ingegaan op de operationalisering van de verschillende begrippen en de schalen waarmee deze begrippen gemeten zijn. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf een vergelijking gemaakt tussen SBA en een referentiebestand, afkomstig van onderzoeksbureau SatisFakt, voor de werkbeleving en structuurkenmerken. Voor de cultuurkenmerken is geen referentiebestand voorhanden. Ook wordt in hoofdstuk vijf gemeten welke organisatiekenmerken de meeste invloed hebben op de werkbeleving. In hoofdstuk zes volgen de conclusies.

Hoofdstuk 2: Werkbeleving

§1. Kwaliteit van arbeid

Kwaliteit van arbeid verwijst naar een oordeel over het werk en de gevolgen daarvan voor de werknemer (Van Ruysseveldt 1998: 11). Van Ruysseveldt en De Witte merken op dat dit oordeel over de kwaliteit van de arbeid twee benaderingswijzen kent. Enerzijds de *objectieve* of *descriptieve* benadering, anderzijds de *subjectieve* of *normatieve* benadering. De standpunten over de te hanteren benaderingswijze lopen uiteen. De eerste benadering, waarbij een norm wordt onderscheiden waarnaar banen kwalitatief het stempel ‘goed’ of ‘slecht’ krijgen, vindt aanhang onder andere bij De Sitter. De tweede benadering, waarbij kenmerken van de arbeidssituatie en de beoordeling van die kenmerken door de werknemer centraal staan vindt aanhang onder andere bij Ten Horn.

Bij beide benaderingen worden kenmerken van de arbeidssituatie onderscheiden, het verschil zit in de beoordeling van die kenmerken. Bij de objectieve benadering is het de onderzoeker die de kenmerken beoordeelt, bij de subjectieve benadering de uitvoerder van het werk. Beide benaderingen kennen voor- en nadelen. Jetten en Van Kooten zeggen daarover: “*Waar subjectief-culturele benaderingen worden verworpen omdat zij niet tegemoet komen aan de eis een algemeen aanvaarde en in de tijd onveranderlijke norm te hanteren, worden objectief-structurele benaderingen verworpen juist omdat ze aan deze eis voldoen en dus per definitie geen rekening houden met verschillen in opvattingen tussen mensen*” (Jetten en Van Kooten, 1994). In het verlengde hiervan komt Mok (1990) met een combinatie van de beide benaderingen: de intersubjectieve beoordeling van kwaliteit van de arbeid. Hierbij wordt, naast het oordeel van de uitvoerders van het werk, ook een oordeel gevraagd aan deskundige buitenstaanders. In de praktijk komt het er vaak op neer dat onderzoek naar de kwaliteit van arbeid bestaat uit een combinatie van objectieve en subjectieve aspecten. De Sitter, aanhanger van de objectieve benadering, stelt dat gezocht moet worden naar kwaliteitskenmerken die: “*essentieel zijn, doch niet in de tijd of per soort arbeid naar aard en betekenis variëren*” (1980: 44). Toch ontwikkelt hij in zijn onderzoek naar kwaliteit van de arbeid (1980, 1994) een in hoge mate subjectief model, gebaseerd op betrokkenheid als afhankelijk variabele van taak- en persoonskenmerken. De mate van betrokkenheid bepaalt de kans op stress en vervreemding bij werknemers. Anderzijds gaat Ten Horn uitgebreid in op “*verdieping van onderzoek naar de kenmerken van de arbeidstaak die bijdragen aan wat ‘kwaliteit van arbeid’ is gaan heten*” (1994:195).

Uit deze voorbeelden blijkt dat er geen objectieve benadering bestaat zonder subjectieve aspecten en vice versa. Het gaat bij de verschillende benaderingswijzen voornamelijk om het gekozen uitgangspunt en de accenten die in de theorieën gelegd worden. Voornaamste voorbeelden van benaderingen die uitgaan van een objectieve beoordeling zijn de *arbeidsprocesbenadering* en de *moderne sociotechniek*. De arbeidsprocesbenadering is een partijenbenadering die uitgaat van tegengestelde belangen binnen organisaties en de daaruit voortvloeiende kenmerken van de arbeidssituatie. De moderne sociotechniek, waarvan De Sitter de belangrijkste grondlegger is, gaat uit van een dynamisch uitwisselingsproces tussen de werknemer en zijn sociale en organisationele omgeving. De bekendste voorbeelden van benaderingen die uitgaan van een subjectieve beoordeling zijn de *Leidse* en de *Delftse school*. De Leidse school vat organisaties op als open systemen waarop verschillende (interne en externe) partijen invloed uitoefenen. Beslissingen moeten genomen worden op basis van medezeggenschap van deze verschillende partijen. Uit deze theorie vloeit het zogenaamde Leidse Octaëder voort. In dit model worden zes clusters van variabelen onderscheiden welke interacteren met elkaar en de omgeving van de organisatie waardoor een voor de organisatie dynamisch evenwicht

ontstaat. De Delftse school gaat er van uit dat een zeker evenwicht tussen de taken en de mensen die de taken uitvoeren de kwaliteit van de arbeid bepaalt. Bij de beoordeling van dit evenwicht zijn verschillende groepen, zowel binnen als buiten de organisatie, betrokken.

Logisch gevolg van de keuze voor een *werkbelevings*onderzoek is aansluiting bij de subjectieve benadering van kwaliteit van de arbeid. Het zijn immers de werknemers die de te kwalificeren arbeid ondergaan of beleven. Hier is echter enige nuancering op zijn plaats. Eerder is al gezegd dat kwaliteit van de arbeid verwijst naar een oordeel over het werk en de gevolgen daarvan voor werknemers. Om conclusies te trekken over de werkbeleving, ofwel de *ervaren* kwaliteit van de arbeid, is een objectieve vaststelling van de kenmerken van de arbeid gewenst. Er wordt dan immers ingegaan op de kenmerken van het werk en de gevolgen daarvan voor de werknemers. In het volgende zal ik allereerst ingaan op de aspecten welke de subjectieve werkbeleving bepalen en vervolgens op de theorieën die aan de basis staan van dit onderzoek.

§2. Werkbeleving

Zoals in de vorige paragraaf beschreven ga ik er van uit dat de kwaliteit van de arbeid bepaald wordt door de subjectieve beleving van het werk. Het onderzoeksveld van de kwaliteit van de arbeid is zeer ruim. Het aantal onderzoeken en de daarin gehanteerde aspecten welke deze kwaliteit bepalen is aanzienlijk. In het volgende ga ik in op de aspecten die in dit onderzoek relevant geacht worden, gebaseerd op hun bewezen relevantie door voorgangers op het onderzoeksterrein van de kwaliteit van de arbeid. Samen vormen zij het instrument waarmee in de case-studie de werkbeleving gemeten wordt. Ik zal achtereenvolgens ingaan op de arbeidstevredenheid, de arbeidsbetrokkenheid en de verloopgeneigdheid.

§2.1 Arbeidstevredenheid

In navolging van Vogelaar (1990) zal ik arbeidstevredenheid benaderen als *attituden* ten aanzien van werk en de werksituatie als geheel. Vrijwel alle onderzoekers op het gebied van arbeidstevredenheid benaderen het begrip als een geheel van attituden. Attituden kunnen op twee, elkaar aanvullende manieren benaderd worden. Ten eerste vormen zij evaluatieve samenvattingen van een geheel aan kennis dat een persoon ten aanzien van objecten vergaard heeft. Deze samengevatte kennis komt de efficiëntie van kennisverwerking ten goede. Ten tweede proberen mensen uit de vele stimuli die op hen afkomen juist die stimuli waar te nemen die voor hen van belang zijn. Er vindt selectieve perceptie plaats. De veronderstelling luidt dat attituden ertoe dienen om nieuwe informatie over objecten op een meer georganiseerde wijze waar te nemen. Attituden hebben daarmee een organiserende en een structurerende functie (Vogelaar 1990: 18).

Attituden bestaan uit een aantal componenten. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen onderzoekers die kiezen voor een zogenaamde 'tripartite' benadering, waarin er van uitgegaan wordt dat er drie componenten zijn, te weten: *cognitie*, *affect* en *gedrag*, en onderzoekers die kiezen voor de enkele component *affect* (Dawes en Smith, 1985).

In dit onderzoek sluit ik me echter aan bij Brief (1998), die er van uitgaat dat ten aanzien van arbeidstevredenheid twee componenten van attituden van belang zijn, namelijk de *affectieve* en de *cognitieve* component. Met de cognitieve component worden de ideeën die samenhangen met het object (de arbeid) aangeduid. De affectieve component duidt het gevoel aan dat samenhangt met het object. Zodoende spreekt men in dit verband van 'affectieve evaluatie' ten opzichte van arbeid (vergelijk Vogelaar, 1990). Arbeid veroorzaakt een reactie van affectie bij personen en tegelijkertijd evalueren deze personen de arbeid die zij verrichten.

Er zijn echter enkele moeilijkheden bij het meten van de attituden ten opzichte van de arbeid. Ten eerste is de vraag of de attituden ten aanzien van het object arbeid reeds in het geheugen aanwezig zijn op het moment dat er naar gevraagd wordt of dat de attitude zich vormt op het moment dat er naar gevraagd wordt. In het laatste geval is het de vraag of bij de vorming van de attitude rekening gehouden wordt met alle relevante kenmerken van het werk. Verschillende onderzoekers (vergelijk Vogelaar, 1990) hebben hier onderzoek naar gedaan en allen concluderen dat attituden in het langetermijngeheugen van mensen aanwezig zijn als er een voldoende affectieve band bestaat met het object in kwestie. Directe ervaring met het object in kwestie of herhaaldelijk presenteren van de eigen attituden zullen deze band versterken (Vogelaar 1990: 34). Het tweede probleem waar men tegenaan loopt, is de vraag in hoeverre men zeker kan zijn van de eigen attituden. Voor een deel zijn de resultaten uit het hierboven besproken onderzoek ook hierop van toepassing: hoe sterker de affectieve band met het object, hoe sterker de verankering van de attitude in het langetermijngeheugen, hoe meer zekerheid over de attitude. Daarnaast kan hierover gezegd worden dat de hoeveelheid ervaring die iemand heeft met het object ook bepalend is voor de zekerheid over de attitude. Het is evident dat attituden ten opzichte van het object arbeid dus zeker zijn omdat er zowel een affectieve band met het object bestaat alsmede dat personen veel ervaring hebben met het object. Het derde probleem met betrekking tot de attituden ten opzichte van het object arbeid is de door De Sitter (1981) geïntroduceerde *aanpassingsthese*, welke voortkomt uit de referentietheorie van Merton (1957). Deze theorie gaat er van uit dat groepen hun maatstaven formuleren aan de hand van hun omgeving. Beroemdste voorbeeld van de referentietheorie is het geval waarbij mensen die werkten in afdelingen waar relatief veel promoties voorkwamen, minder tevreden waren met het promotiebeleid dan mensen, werkzaam op afdelingen waar promoties slechts spaarzaam voorkwamen. In het eerste geval werden ten gevolge van het promotiebeleid ook de verwachtingen en standaarden ten aanzien van promoties gestimuleerd en vice versa (Sitter, 1981:145). In het verlengde van de referentietheorie stelt de Sitter dat het niet zinvol is om relaties te leggen tussen taakkenmerken en arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid is volgens hem een gevolg van aanpassing. Mensen passen hun normen aan, aan hun omgeving, waarvan ook het werk een substantieel deel uitmaakt. Met de norm, die voor een deel voortvloeit uit het werk, beoordelen mensen het werk (De Sitter, 1994). Achterberg, Jetten en Houtman (2003) plaatsen hun vraagtekens bij deze aanpassingsthese. Zij vinden in onderzoek maar een beperkt aantal, niet geheel overtuigende, aanwijzingen voor de aanpassingsthese. Wanneer de aanpassingsthese echter vanuit een subjectief perspectief bekeken wordt is het echter geenszins relevant of de maatstaven waarmee mensen hun werk beoordelen uit de eigen omgeving komen. Van belang is bij dit perspectief dat, om het voorbeeld uit de referentietheorie aan te houden, het promotiebeleid negatief ofwel positief wordt *beleefd*. Wat de oorzaak van deze beleving is, is minder relevant. Wellicht valt uit deze theorie wel het hoge aantal 'tevredenen', dat vrijwel altijd voorkomt in arbeidstevredenheidsonderzoek, te verklaren. Een lastig probleem dat voortvloeit uit deze hoge percentages 'tevredenen' is de zogenaamde *paradox van arbeidstevredenheid*. Deze paradox stelt aan de kaak dat ondanks de hoge tevredenheidspercentages het geenszins aannemelijk is dat die tevredenen allemaal onder ideale omstandigheden en met optimale taakkenmerken werken. Achterberg, Jetten en Houtman (2003) ontkennen het bestaan van deze paradox, omdat tevredenheid over het werk iets wezenlijks anders is dan niet over het werk klagen.

§2.2 Arbeidsbetrokkenheid

In de vorige paragraaf beschreef ik al dat De Sitter arbeidstevredenheid als graadmeter van kwaliteit van de arbeid verwerpt. Hij geeft er de voorkeur aan de mate van betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie te toetsen. Volgens De Sitter (1994) verwijst betrokkenheid naar de buitenkant van de arbeid. Waar bij arbeidstevredenheid gekeken wordt naar de innerlijke behoeften van de werknemer, wordt bij arbeidsbetrokkenheid gekeken naar de plaats die de arbeid van de werknemer inneemt in een *netwerk van arbeidsrelaties*. Deze relaties bestaan uit een uitwisseling van materiële en immateriële zaken met de zakelijke en de particuliere omgeving. Door betrokkenheid bij het *proces* dat het product voortbrengt, ontstaat betrokkenheid bij het product en daaruit voortvloeiend betrokkenheid bij de werkplek. Het proces dat het product voortbrengt is altijd onderhevig aan verandering. Een storingsvrij proces komt in de praktijk niet voor, daarom spreekt De Sitter liever van een beheersbaar proces dan over een beheerst proces. De term beheersbaar houdt in dat het proces continu onderhevig is aan verandering, maar dat er al dan niet de beschikking bestaat over aanpassingsmogelijkheden, door De Sitter aangeduidt met de term *regelcapaciteit* (De Sitter, 1994: 9). Aanpassing aan veranderingen in het netwerk zijn van belang om de structuur van het netwerk in stand te houden. De structuur van het netwerk en de sociale uitwisseling in het netwerk bepalen de betekenis en de zin van het netwerk voor de werknemers. Het is daarbij van ondergeschikt belang of de betekenisgeving en zin positief of negatief worden beoordeeld. Van belang is dat er sprake is van structuur in plaats van chaos. Om de structuur van het netwerk in stand te houden door om te gaan met verandering beschikt de werknemer volgens De Sitter over twee mogelijkheden: intern en extern regelen. Bij intern regelen lost de werknemer ontstane werkproblemen zelf op. Het kan hierbij gaan om routine bij werkproblemen die vaak voorkomen, of om non-routine wanneer een werknemer zich voor het eerst geplaagd ziet voor een probleem. Bij extern regelen vindt verandering in het uitwisselingsproces met de omgeving plaats. Er zijn altijd meerdere regelaars bij betrokken. Het kan hierbij gaan om externe routineregelingen en externe non-routineregelingen. Bij externe routineregelingen is sprake van afstemming tussen werkplekken, bij non-routineregelingen is er sprake van herinrichting van het netwerk. Nu is de vraag hoe deze regelcapaciteit en de daaruit voortvloeiende beheersbaarheid van het netwerk de problemen, het gedrag en de gevoelens van werknemers beïnvloeden. De Sitter gaat er van uit dat de aanwezigheid of afwezigheid van regelcapaciteit de kansen op betrokkenheid of vervreemding en stress bepalen. De samenhang tussen regelcapaciteit en vervreemding en stress kan als volgt worden weergegeven:

		Interne regelcapaciteit	
		hoog	laag
Externe regelcapaciteit	hoog	<i>Stress en vervreemdingsrisico laag</i>	<i>Stress en vervreemdingsrisico laag</i>
	laag	<i>Stressrisico laag vervreemdingsrisico hoog</i>	<i>Stress en vervreemdingsrisico hoog</i>

Figuur 2.1: regelcapaciteit en stress en vervreemdingsrisico (De Sitter 1994: 22)

Hoe groter de regelcapaciteit in een arbeidstaak, hoe groter het vermogen het netwerk van uitwisselingsrelaties op het werk te ontwikkelen en zich in deze zin sociaal en economisch te ontplooiën. Regelcapaciteit is een voorwaarde om gericht en dus zinrijk met de werkomgeving om te gaan (1994:23).

Van Veldhoven (1994) stelt dat ook leeftijd een cruciale rol speelt in de mate van betrokkenheid van werknemers. Hij verklaart dit uit maatschappelijke en opleidingsfactoren en de kijk van verschillende generaties op nut, waarde en belang van arbeid (1994: 51).

§2.3 Verloopgeneigdheid

In navolging van Ten Horn (1983) vat ik verloopgeneigdheid op als 'de wens om van baan of werkkring te veranderen, los van de redenen die men daarvoor kan hebben. Die wens kan zich uiten in het in gedachten ermee bezig zijn, het er actief iets aan doen en de verwachting dat men over een aantal jaren inderdaad vertrokken zal zijn' (1982: 194) Ten Horn geeft zelf al aan dat de feitelijke verloop niet uitsluitend bepaald wordt door aspecten vanuit de organisatie. Zelf noemt hij onder andere: de eigen kansen op de arbeidsmarkt, de verwachting dat het elders beter of slechter zal zijn en factoren buiten het werk als mogelijke invloeden op de verloopgeneigdheid. Zelfs als deze factoren leiden tot een hoge verloopgeneigdheid wil dat nog niet altijd zeggen dat het feitelijke verloop dan hoog is. Iemand met een hoge verloopgeneigdheid die niet direct van baan wisselt, kan nog wel de wens hebben ergens anders te gaan werken en zal dit waarschijnlijk doen als de mogelijkheid zich voordoet. Volgens Locke (1976) is het verband tussen satisfactie en het feitelijke verloop empirisch vrijwel vaststaand. Hij krijgt daarin gelijk in het onderzoek van Ten Horn. De correlaties tussen arbeidstevredenheid en verloopgeneigdheid zijn daarin hoog.

Om aan te tonen dat de verloopgeneigdheid relevant is binnen het werkbelevingsonderzoek beroept Ten Horn zich op eerder onderzoek waarbij in de vragenlijst een aantal items over verloopgeneigdheid zijn opgenomen. De interne consistentie op de schaal is bij alledrie de gebruikte onderzoeken goed, wat aantoont dat de gegevens betrouwbaar zijn. Dat de resultaten valide zijn, bewijzen de correlaties met algemene arbeidstevredenheid. Met de opname van het item verloopgeneigdheid in de vragenlijst wordt, zoals eerder beschreven, niet het feitelijke verloop gemeten. Ten Horn komt wel met een instrument om het feitelijke verloop te voorspellen. Het is evident dat voorspellen alleen mogelijk is in een situatie van relatieve stabiliteit, waarbij geen grote schommelingen te verwachten zijn in de verloopcijfers. Om het feitelijke verloop te voorspellen heeft hij de verloopcijfers van het voorgaande jaar vergeleken met de gemiddelde verloopgeneigdheid op grond van de vragenlijst. Als we er van uitgaan dat er geen grote schommelingen voorkomen in de verloopgeneigdheid, moet er immers een verband te vinden zijn tussen de verloopgeneigdheid in het lopende jaar en het feitelijke verloop in het voorgaande jaar. Hoewel niet overweldigend, kan dit verband aangetoond worden. De reden dat dit verband niet heel sterk is, ligt waarschijnlijk in de aanname dat de verloopgeneigdheid geen grote schommelingen vertoont. Eerder gaf ik al aan dat verloopgeneigdheid niet alleen samenhangt met satisfactie en aspecten vanuit de organisatie, maar ook met individuele en zelfs met economische en sociale factoren.

Van Breukelen (1989) toont een negatieve samenhang tussen leeftijd en verloop en verloopgeneigdheid. Zelf rekent hij de variabele leeftijd ook tot de individuele variabelen die slechts indirect effect op de verloopgeneigdheid hebben. Dit indirecte effect werkt via verschillen in normen, waarden, verwachtingen, capaciteiten en mogelijkheden van verschillende leeftijdsgroepen (Veldhoven, 1994:51).

§3. Theoretische uitgangspunten

In de vorige paragraaf ben ik ingegaan op de aspecten die de werkbeleving vormen. In deze paragraaf zal ik ingaan op de theoretische uitgangspunten en aanverwante modellen die hieraan ten grondslag liggen.

§3.1 Behoeftetheorieën

De keuze voor een subjectieve beoordeling van de kwaliteit van de arbeid heeft tot gevolg dat de individuele waarden en behoeften van werknemers een belangrijke rol spelen. Immers: het zijn de werknemers die de arbeid beoordelen. In het verlengde hiervan kan de vraag gesteld worden welke individuele behoeften en waarden verantwoordelijk zijn voor de beoordeling van het werk. Ik zal de belangrijkste behoeftetheorieën bespreken.

§3.1.1 Herzberg

De *motivator-hygiëne* of *twefactor* theorie van Herzberg bestond oorspronkelijk uit data van 200 werknemers die gevraagd werden een tijdstip te beschrijven waarop zij erg tevreden, en een tijdstip te beschrijven waarop zij erg ontevreden waren met hun werk. Dit onderzoek werd reeds in 1959 uitgevoerd door Herzberg, Mausner en Snyderman. De beschreven zogenoemde 'critical incidents' werden geclassificeerd door diegenen die bij elkaar pasten te groeperen en de frequentie te vermelden waarmee elke categorie werd genoemd. Incidents die vaak genoemd werden in een prettige situatie en niet vaak in een onprettige situatie bleken onder andere: het werk zelf, promotie, erkenning en verantwoordelijkheid. Deze facetten kregen het label 'motivator'. Meestal bleken deze te bestaan uit facetten van het werk zelf. Incidents die vaak genoemd werden in een onprettige situatie en weinig in een prettige situatie bleken onder andere: bemoeienis van de leiding, arbeidsomstandigheden en salaris. Deze facetten kregen het label 'hygiënes' mee. Meestal bleken deze hygiënes samen te hangen met de context waarin het werk plaatsvond. Herzberg heeft deze theorie later uitgebreid tot zijn zogenoemde *nature of man* theorie (1966). Daarin gaat hij er van uit dat mensen twee verschillende en van elkaar onafhankelijke behoeften hebben. De eerste zijn *fysiologische* behoeften, die mensen gemeen hebben met dieren. De tweede zijn *psychologische* behoeften, die voortkomen uit het redenerende brein. De behoefte om het brein te gebruiken, psychologische groei genaamd, wordt bevredigd door zaken als kennis vergaren en vergroten, creativiteit en de ontwikkeling van de eigen identiteit. De verschillende behoeften werken op twee verschillende manieren. Fysiologische behoeften motiveren op basis van *pijnvermijding*. Als een behoefte niet bevredigd is ontstaat discomfort, echter wanneer een behoefte bevredigd is wordt geen comfort bereikt, slechts de bevrijding van het discomfort. De psychologische behoeften daarentegen motiveren enkel op een positieve manier. Psychologische groei is prettig, maar psychologische stilstand is niet per se onprettig.

De belangrijkste kritiek op deze theorie is dat lichaam en brein onafhankelijk van elkaar zouden opereren. Daarbij gaat Herzberg er van uit dat psychologische stilstand niet onprettig zou zijn, deze stelling is voor tegenbewijs vatbaar, bijvoorbeeld de hoge percentages depressieven onder inactieven, zoals werklozen.

§3.1.2 Maslow

Verreweg de bekendste behoeftetheorie is de behoeftetheorie van Maslow (1954). Deze stelt dat ieder mens streeft naar vijf typen behoeften die hiërarchisch tot elkaar staan. Achtereenvolgens zijn dit *fysiologische behoeften*, waaronder voedsel, water en lucht; *veiligheidsbehoeften*, zowel op fysiologisch als op economisch niveau; *sociale behoeften*, het gevoel 'er bij te horen' en liefdesbehoefte; *erkenningbehoeften*, zowel van zichzelf als van anderen en *zelfverwerkelijkingbehoeften*, door Maslow omschreven als '*the desire to become*

more and more what one is, to become everything that one is capable of becoming' (1954: 91). Wanneer de lagere behoeften zijn bevredigd kan men streven naar bevrediging van de hogere behoeften. In termen van arbeidstevredenheid is men dus meer tevreden wanneer in meer behoeften kan worden voorzien.

Belangrijkste kritiek op deze theorie is dat nooit is aangetoond dat de behoeften die Maslow benoemd daadwerkelijk de behoeften zijn die mensen motiveren. Over enkele behoeften bestaat geen twijfel dat dit motivatiebehoefte zijn, zoals de fysiologische en de veiligheidsbehoefte, maar van de door Maslow benoemde hogere behoeften is dit omstreden. Ook is een definitie van de hoogste behoefte, de zelfverwerkelijkingbehoefte, nooit gegeven, en het is onwaarschijnlijk dat deze ooit geformuleerd wordt. Alles worden wat iemand kan zijn is inhoudelijk zo breed in termen van karakter, beroep, vrienden, etc, dat het onmogelijk is dit te realiseren. Ook is het goed het verschil aan te duiden tussen behoeften en waarden. Het is evident dat waarden tussen personen en culturen verschillen en zeker niet altijd overeenkomen met behoeften. In de bewoording van Locke: *'psychotherapists' offices, hospitals, jails and graveyards are full of people whose values did not only fail to bring them pleasure, but which were blatantly self-destructive and self-defeating'* (1976:1308). Andere kritiek komt voort uit het uitgangspunt van Maslow dat als in een behoefte voorzien is, deze permanent verdwijnt. Dit is onhoudbaar; behoeften zijn vervuld of onvervuld, maar nooit volledig verzadigd. Verder gaat Maslow er vanuit dat ieder mens weet waar hij behoefte aan heeft in een bepaalde situatie, ook hier is de bovenstaande kritiek van Locke (1976) op van toepassing; de praktijk bewijst het tegendeel. Tenslotte is het niet zo dat pas wanneer in een behoefte voorzien is, getracht wordt de hiërarchisch hogere behoefte te vervullen. Maslow zelf geeft ook toe dat in de praktijk de vervulling van de verschillende behoeften gelijktijdig motiveert, of dan tenminste overlap heeft. De hiërarchische aard van de behoeften staat daarmee ter discussie.

§3.1.3 Alderfer

In tegenstelling tot Maslow onderscheidt Alderfer (1972) geen hiërarchische opvolging van verschillende behoeften. Hij onderscheidt drie behoeftecategorieën, te weten *existence* behoeften, *relatedness* behoeften en *growth* behoeften. Deze komen in hoge mate overeen met de verschillende categorieën die Maslow gebruikt:

Alderfer	Maslow
Existence	Veiligheid Fysiologisch
Relatedness	Erkenning (door anderen) Sociaal contact
Growth	Ontplooiing Erkenning (van zelf)

Figuur 2.2: Overeenkomst tussen de behoeftecategorieën van Alderfer en Maslow (Vogelaar 1990: 79)

Met deze theorie vermijdt Alderfer de kritiek die op de theorie van Herzberg van toepassing is, namelijk dat lichaam en brein gescheiden zijn. Omdat de behoeften elkaar niet hiërarchisch opvolgen is ook de hiërarchiebetreffende kritiek van Maslow niet van toepassing op de theorie van Alderfer. De kritiek op de theorie van Maslow betreffende de constante verzadiging van behoeften en de invloed van waarden op de behoeften van individuen treft echter ook Alderfer.

§3.2 Taakkenmerken

De behoeften van werknemers nemen een belangrijke plaats in binnen de subjectieve beoordeling van het werk. Deze staan echter niet op zichzelf. De behoeften van werknemers achterhalen is stap één, achterhalen of deze behoeften bevredigd worden in het werk is stap twee. Hiertoe wordt ingegaan op de taakkenmerken van het werk. Hackman en Oldham ontwikkelden een theorie die ingaat op taakkenmerken en werknemersbehoeften. Op deze theorie en aanverwant model zal ik in het volgende nader aandacht besteden.

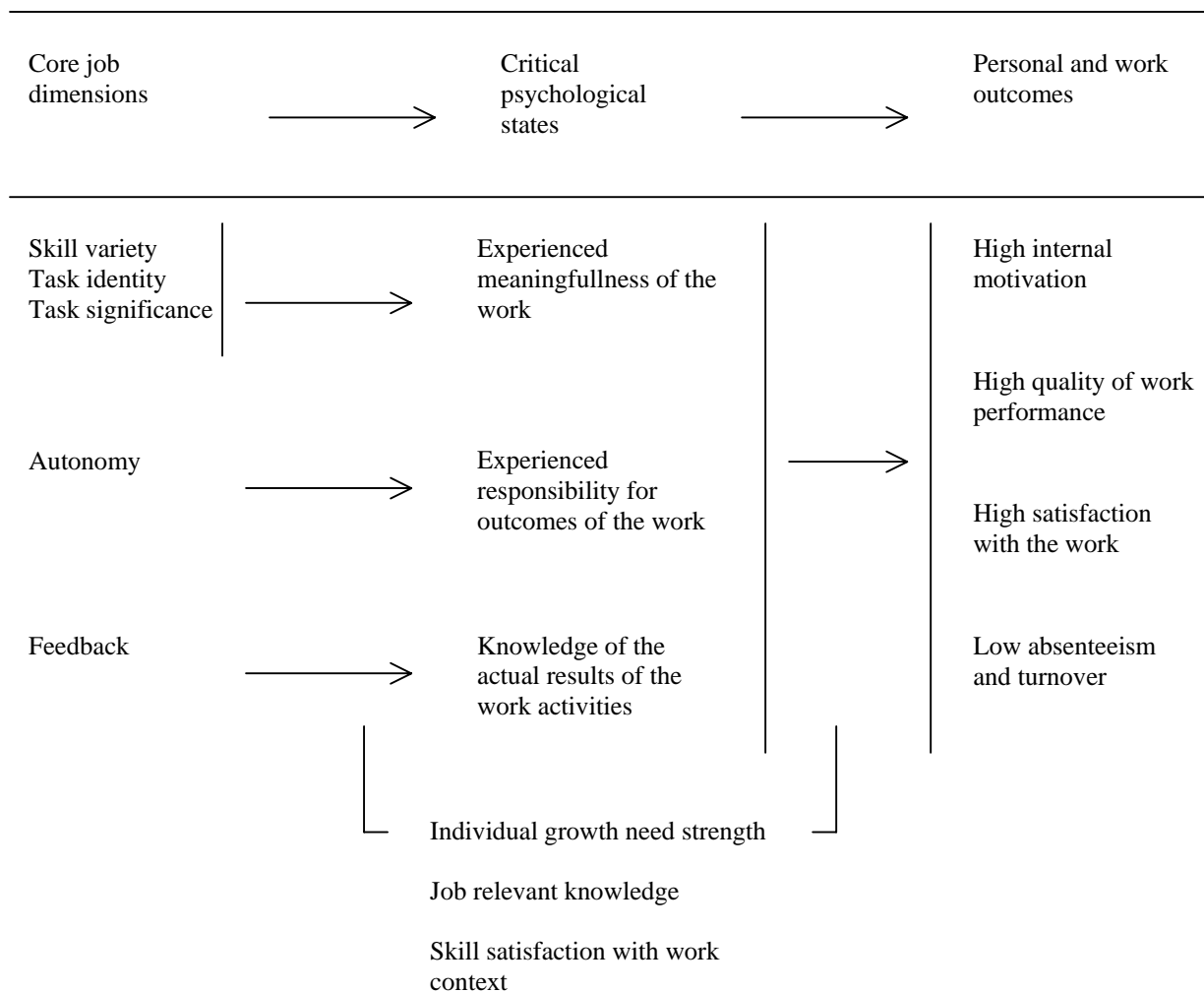
§3.2.1 Hackman & Oldham

Een model dat taakkenmerken en de gevolgen daarvan voor werknemers integreert is het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1975).

Dit model borduurt voort op een theorie van Hackman en Lawler (1971). Deze theorie heeft als uitgangspunt dat arbeidstevredenheid de afhankelijke variabele is van kenmerken van het werk en de werksituatie van de werknemer enerzijds en anderzijds van de behoeften en waarden van de werknemer. Hierop gebaseerd komen zij tot een vijftal proposities voor de vormgeving van taken (naar Vogelaar 1990):

- 1) De persoon moet zien dat gewenste doelen bereikt kunnen worden in een taak.
- 2) De doelen moeten bijdragen aan de vervulling van zowel fysiologische als psychologische behoeften.
- 3) Als het vervullen van de individuele behoeften tot stand komt door bij te dragen aan de organisatiedoelen zullen werknemers hard aan deze doelen werken
- 4) Lagere orde behoeften zullen bij de meeste werknemers continu vervuld zijn en spelen dus geen rol van betekenis.
Hogere orde behoeften worden sterker naarmate ze meer vervuld raken en bieden daarmee een bron voor intrinsieke motivatie.
- 5) Een taak biedt intrinsieke motivatie wanneer die de volgende drie kenmerken heeft
 - a) verantwoordelijkheid voor een betekenisvolle taak
 - b) zinvolle uitkomst van een taak
 - c) de taak moet feedback verschaffen betreffende de effectiviteit van de werknemer

Voortbouwend op deze condities hebben Hackman en Oldham (1975) het Job Characteristics Model, verder in dit stuk aangeduid als JCM, ontworpen.



Figuur 2.3: Het Job Characteristics Model (ontleend aan Vogelaar, 1990 en Vogelaar en Van der Vlist 1995)

In de *Critical Psychological States* (CPS) zijn de kenmerken van een motiverende taak van Hackman en Lawler te ontdekken. Naarmate de taken meer van deze eigenschappen bezitten zullen de uiteindelijke *Personal and Work Outcomes* (PWO) positiever zijn. Of de taken deze eigenschappen bezitten is afhankelijk van de *Core Job Dimensions* (CJD), de taakkenmerken. De *Growth Need Strength* (GNS), *Job Relevant Knowledge* (JRK), en de *Skill Satisfaction with Work Context* (SWC) zijn de moderatorvariabelen. Uitgangspunt is dat deze variabelen de verschillende relaties in het model beïnvloeden. Overigens was in het originele model de GNS de enige modererende variabele. Pas in 1980 hebben de auteurs de JRK en de SWC aan het model toegevoegd, naar aanleiding van kritiek van andere auteurs. GNS heeft betrekking op de groeibehoeften van de medewerkers. JRK veronderstelt dat een taak die hoog scoort op de CJD pas een positief effect heeft als de medewerker in staat is de taak goed uit te voeren en de SWC stelt dat een medewerker meer heeft aan de mogelijkheid tot persoonlijke ontplooiing wanneer hij tevreden is over de werkcontext. Onder werkcontext vallen variabelen als salaris, werkzekerheid, collega's en de chef (Vogelaar en van de der Vlist, 1995).

Naarmate de CJD beter bepaalde behoeften vervult, is de uitkomst op de PWO positiever. Het JCM gaat er vanuit dat het structuurkenmerken zijn die de uitkomsten op de PWO bepalen. Het model onderscheidt autonomy, feedback, en een variabele die is opgebouwd uit skill variety, task identity en task significance.

Belangrijkste punten van kritiek hebben betrekking op de taakkenmerken. Allereerst worden de door Hackman en Oldham (1975) beschreven taakkenmerken geponeerd als dé taakkenmerken die bepalen hoe een functie beoordeeld wordt (Vogelaar en van der Vlist, 1995). Andere onderzoekers menen dat er naast de in het JCM onderscheiden taakkenmerken ook andere van belang zijn. Algera (1981) spant daarmee de kroon; zij komt tot 24, van elkaar te onderscheiden, taakkenmerken die van belang zijn voor de beleving van het werk. Andere kritiek betreffende de taakkenmerken is dat er in het model van uitgegaan wordt dat taakkenmerken objectief weergegeven kunnen worden. Griffin (1987) merkt terecht op dat de perceptie van kenmerken van werk en werksituatie door meerdere factoren bepaald wordt. Hij onderscheidt objectieve kenmerken van taken: de omgeving waarin de taak uitgevoerd wordt, kenmerken van werknemers en de sociale omgeving van werknemers. In het verlengde hiervan ligt de kritiek van Salanick en Pfeffer (1978) dat hoewel het model slechts één richting opgaat, de arbeidstevredenheid ook bepalend zou kunnen zijn voor de percepties van de taakkenmerken. Onderzoek naar deze relatie toont overigens wel aan dat hoewel er sprake is van beïnvloeding van arbeidstevredenheid op taakkenmerken, de in het JCM gehanteerde relatie tussen deze variabelen sterker is (Vogelaar 1990).

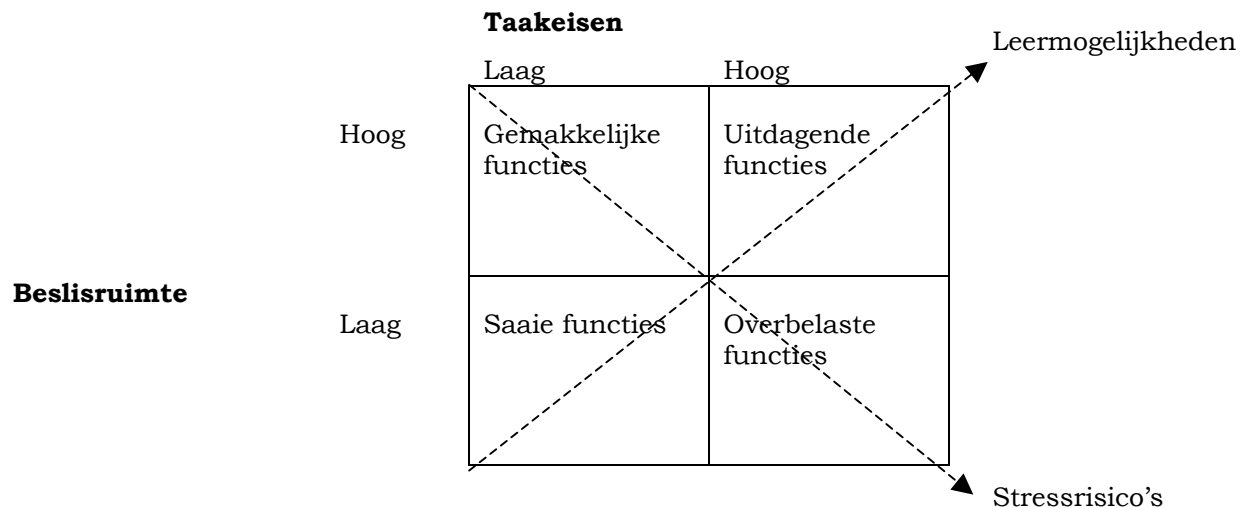
Een ander punt van kritiek komt voort uit de eerder besproken aanpassingstheorie van De Sitter (1981), waarin hij stelt dat de beoordeling van het werk bepaald wordt door het werk zelf omdat er sprake is van aanpassing in termen van normen en verwachtingen aan het werk zelf. Hoewel in arbeidstevredenheidsonderzoek het probleem van aanpassing erkend wordt, wordt verondersteld dat door de aangetoonde relaties tussen objectieve situaties en arbeidstevredenheid het onderzoek wèl relevant is.

§3.3 Regelcapaciteit en Stress

Hackman en Oldham gaan in hun theorie in op taakkenmerken in relatie tot behoeften van de werknemers. Ook Karasek ontwikkelde een theorie waarin taakkenmerken de beoordeling van de arbeid beïnvloeden. Hij gaat specifiek in op het taakkenmerk regelcapaciteit en de gevolgen van dit taakkenmerk voor stress en leren. De Sitter (1994) gaat er van uit dat regelcapaciteit de betrokkenheid bij de organisatie bepaalt (zie paragraaf 2.2). Weinig regelcapaciteit leidt tot stress en vervreemding. De Sitter borduurt hiermee voort op de theorie van Karasek (1979) welke ik allereerst zal bespreken

§3.3.1 Karasek

Karasek ontwikkelde het *job demand-job control* model waarin hij een relatie legt tussen enerzijds kenmerken van de functie en anderzijds stress en leren. Drie variabelen spelen hierin een belangrijke rol: vakmanschap (mogelijkheden om te beslissen op basis van vakkennis), autonomie en taakeisen. Autonomie en vakmanschap worden gecombineerd tot de variabele beslisruimte. Zo houdt hij twee dimensies van kenmerken van de functie over: *taakeisen* en *beslisruimte*. De relatie tussen deze twee dimensies bepaalt of een functie stress oplevert ofwel leermogelijkheden biedt. Stressvolle banen komen voort uit hoge taakeisen en lage beslisruimte. Leermogelijkheden komen voort uit banen met hoge taakeisen en een hoge beslisruimte. De overige dimensies, lage taakeisen, hoge beslissingsbevoegdheid; lage taakeisen, lage beslissingsbevoegdheid vervallen gemakkelijk in de richting die de pijl aangeeft.



Figuur 2.4: Job demands-job control model Karasek (Ontleend aan Christis, 1997)

De variabele *taakeisen* heeft betrekking op de psychische eisen die het werk aan de werknemer stelt en op het uitdagende karakter van het werk. De variabele *beslisruimte* heeft betrekking op de mogelijkheden die de werknemer krijgt om zelf te beslissen hoe het werk uitgevoerd wordt (Gaillard, 2003). Onder invloed van kritiek van diverse auteurs is in 1988 de onafhankelijke variabele *sociale steun* opgenomen in het model. Uitgangspunt hiervan is dat de formele en informele contacten die een werknemer heeft ervoor zorgen dat een hoge belasting niet tot stress leidt. Het model krijgt hiermee acht dimensies: de vier bovengenoemde dimensies in combinatie met veel sociale steun en de vier bovengenoemde dimensies in combinatie met weinig sociale steun. Uit onderzoek van onder andere Johnson, Hall en Theorell blijkt dat de aan- of afwezigheid van sociale steun invloed heeft op met name de gezondheid van werknemers (Furda, 2000).

Hier staat het basismodel van Karasek centraal omdat het accent hier ligt op de taak- en persoonskenmerken en minder op de gezondheid van werknemers. Juist de relatie tussen taak- en persoonskenmerken raakt in het uitgebreide model op de achtergrond. Het model van Karasek is één van de uitgangspunten voor de arbeidsbeoordelingsmethode WEBA, waarop ik in het volgende hoofdstuk terugkom.

§4. Samenvatting

In dit hoofdstuk is ingegaan op de werkbeleving, de aspecten die de werkbeleving bepalen en de theoretische uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen. Uit deze theorieën blijkt dat de kenmerken van de te verrichten arbeid van grote invloed zijn op de subjectieve kwaliteit van de arbeid. In het volgende hoofdstuk ga ik in op de structuur en de cultuur van organisaties en de meetinstrumenten om deze de meten.

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

Hoofdstuk 3: Organisatiekenmerken

§1. Structuur

De structuur van een organisatie kan eenvoudigweg gedefinieerd worden als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd (Mintzberg, 2000:2). In zijn wereldberoemde structuurtheorie gaat Mintzberg er vanuit dat de structuur van een organisatie gekozen dient te worden op basis van een aantal kenmerken van de organisatie. Op basis van de indeling van de organisatie volgens deze facetten komt hij tot 5 basisstructuren, configuraties genoemd. Dit zijn achtereenvolgens de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele organisatie, de divisiestructuur en de adhocratie. In de hier gehanteerde meetinstrumenten wordt ook gevraagd naar kenmerken van de organisatie. Hier staat echter niet centraal hoe de structuur binnen de organisatie te typeren is, maar hoe de verschillende kenmerken de werkbeleving beïnvloeden. In het volgende zal ik ingaan op de gebruikte meetinstrumenten van de structuur.

§1.1. Meetinstrumenten

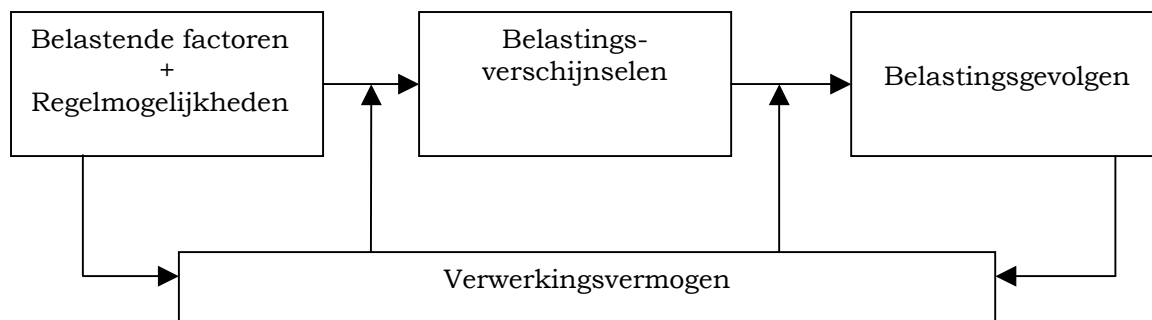
Eerder gaf ik al aan dat het onderzoeksgebied van de kwaliteit van de arbeid omvangrijk is. Er zijn in de loop der tijd verschillende meetinstrumenten ontwikkeld om de structuurkenmerken van organisaties te meten en hun relatie met de kwaliteit van de arbeid bloot te leggen. In deze paragraaf zal ik ingaan op de voor dit onderzoek belangrijkste meetinstrumenten van de structuur van de organisatie.

§1.2 VBBA

Deze voornamelijk door Van Veldhoven (1995) ontwikkelde Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid bestaat uit een verzameling vragenlijstschalen en een aantal losse vragen en meet de beleving van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress en richt zich voornamelijk op 'arbeidsgerelateerde spanningsreacties' (Veldhoven, 1995: 35). Zelf definieert Veldhoven psychosociale arbeidsbelasting als: *Alle oorzakelijke factoren (stressoren) in de arbeidssituatie die langs psychologische en/of sociale weg een impact hebben op de werknemers* (Veldhoven, 1999). De onderzoeksgebieden die in de vragenlijst aan bod komen zijn achtereenvolgens: kenmerken van het werk, werkorganisatie/relaties op het werk, arbeidsvoorwaarden en werkstress (Veldhoven 1997:13). In de VBBA wordt ook uitgegaan van een subjectieve benadering. Het instrument is hoofdzakelijk gebaseerd op het model van Van Dijk en het model van Meijman, waarop ik achtereenvolgens in zal gaan.

§1.2.1 Van Dijk

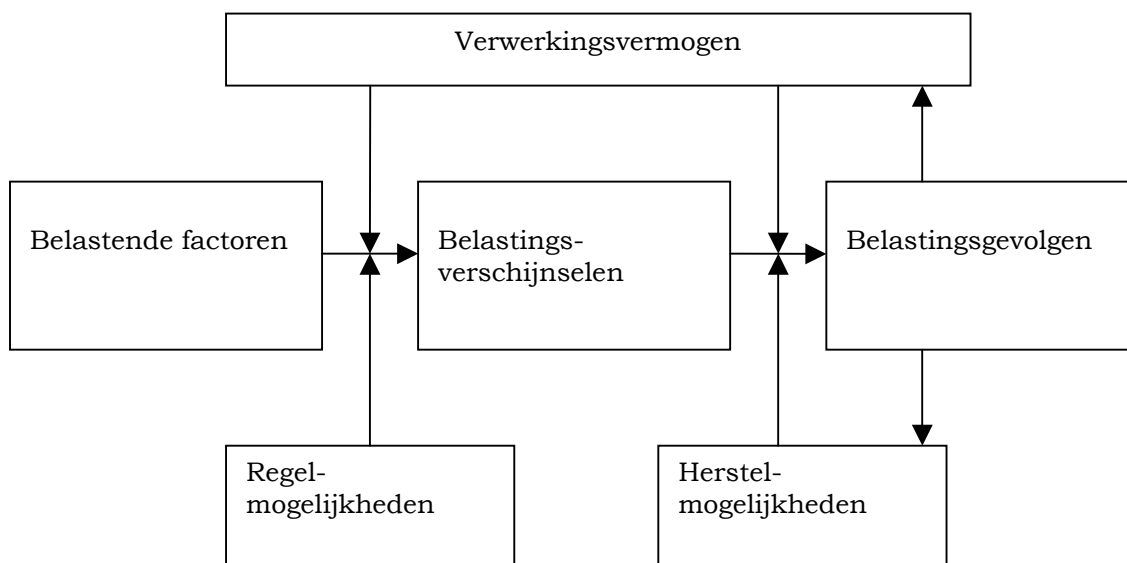
Gebaseerd op het voornoemde model van Karasek (1979) ontwikkelden Van Dijk et al. het model *arbeidsbelasting*. Buiten de relatie *omgevingseisen* en *belastbaarheid* welke in vroegere modellen van psychosociale arbeidsbeleving centraal stond, is in dit model het begrip *sturing/regelcapaciteit* opgenomen. Dit begrip heeft betrekking op de mate waarin een werknemer invloed heeft op de arbeidstaak en de omgeving waarbinnen deze wordt uitgeoefend. Belastbaarheid is vervangen door *verwerkingsvermogen*. Het normatieve begrip belastbaarheid is vervangen door het subjectieve begrip verwerkingsvermogen, omdat er van uitgegaan wordt dat niet de hoeveelheid die iemand kan incasseren centraal staat, maar veel meer de hoeveelheid die iemand kan en wil geven. Minder interessant voor deze scriptie, maar wel van belang in het model is de opname van belastingsgevolgen welke betrekking hebben op gevolgen van de belasting voor de gezondheid.



Figuur 3.1: Model arbeidsbelasting Van Dijk e.a. (Veldhoven, 1994:25)

§1.2.2 Meijman

Het model dat Meijman (1989) ontwikkelde komt in hoge mate overeen met het bovenstaande model van Van Dijk e.a. Het *belasting-herstel* model van Meijman voegt aan bovenstaand model het element *herstelmogelijkheid* toe. Dit element heeft betrekking op de tijd en mogelijkheden die de werknemer heeft, om van de belastingsverschijnselen ten gevolge van het werk te herstellen (Veldhoven, 1994:32). Een ander verschil met het model van Van Dijk is het accent dat gelegd wordt op de variabele *regelcapaciteit*. In het model van Meijman is regelcapaciteit de sleutelvariabele tussen de variabelen *belastende factoren* en *belastingsverschijnselen*.



Figuur 3.2: Model belasting-herstel van Meijman (Veldhoven, 1994:33)

Gebaseerd op deze modellen bestaat de VBBA uit vier modules, te weten: 1. psychologische taakeisen en regelmogelijkheden, 2. sociaal-organisatorische context en regelmogelijkheden, 3. arbeidsvoorwaarden en 4. gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting.

§1.3 Uitgangspunten Weba

De beoordelingsmethode Weba (Welzijn Bij Arbeid) is gebaseerd op de welzijnsbepalingen ten aanzien van arbeidsinhoud en organisatie van de arbeid. Het doel van de wet is risico's voor welzijn te voorkomen en bestaande welzijnsrisico's te verkleinen door eisen te stellen aan de arbeidsinhoud en de organisatie van het werk (Vaas, 1995). Onder welzijnsrisico kan worden verstaan: de kans op lichamelijke overbelasting, de kans op psychische overbelasting en de mogelijkheid zich te ontwikkelen in het werk. Weba is gebaseerd op het in de vorige paragraaf besproken job-demands-job-control model van Karasek en op theorieën van De Sitter en Hacker, op welke ik allereerst in zal gaan.

§1.3.1 Hacker

In zijn theorie over de *volledige arbeidstaken* verklaart Hacker stressrisico's en leermogelijkheden uit de wijze waarop deeltaken binnen een taak samenhangen. Er is enkel sprake van een volledige arbeidstaak als een taak zowel *sequentieel* als *hiërarchisch* volledig is te noemen. Een hiërarchische volledige taak kent drie niveaus van handelingsregulering: *intellectuele* regulering, *perceptueel-conceptuele* regulering en *sensomotorische* regulering. De intellectuele regulering heeft betrekking op het op basis van kennis aanpakken van werksituaties; de perceptueel-conceptuele regulering heeft betrekking op het analyseren van situaties en problemen en het daarop toepassen van (standaard)oplossingen; sensomotorische regulering heeft betrekking op het instinctief routinematig verbinden van situatie/probleemanalyse en de daarbij passende handelingspatronen (naar Van Ruysseveldt, 1998). In een taak moet afwisselend een beroep gedaan worden op deze verschillende niveaus. Een taak is sequentieel volledig als er sprake is van een samenhangend geheel van voorbereiden, organiseren, controleren, corrigeren, communiceren en feedback op de verschillende deeltaken. Uitgangspunt van deze theorie is dat werknemers met een volledige taak minder werkstress ervaren dan werknemers met een onvolledige taak (Veldhoven, 1996)

§1.3.2 De Sitter

De Sitter wordt beschouwd als de belangrijkste grondlegger van de Nederlandse ontwerpbenadering van de *moderne sociotechniek*. Hij borduurt voort op het werk van het Tavistock Institute of Human Relations dat in de jaren '50 onderzoek deed naar de aansluiting tussen het technische en sociale aspect van organisaties. De basisgedachte van deze moderne sociotechniek is om arbeidstaken en arbeidssituaties zo te ontwerpen dat ze geen werkstress oproepen (Veldhoven, 1996). Dat deze theorie haar basis vindt in het model van Karasek blijkt uit de woorden van De Sitter (1994:23): 'Het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar een gebrek aan regelcapaciteit om ze op te lossen'.

De theorie van Hacker over volledigheid van de taken wordt in de Weba geïntegreerd met de moderne sociotechniek en vertaald naar de volledigheid van de *functies*. Het model van Karasek komt letterlijk terug in de Weba, alleen is de invulling gebaseerd op de sociotechniek. Hiertoe wordt autonomie losgekoppeld van vakmanschap en deze dimensie wordt *regelmogelijkheden* genoemd. De taakeisen dimensie van Karasek heet in de WEBA *regelproblemen*. Uitgangspunt is het sociotechnische balansdenken, wat inhoudt dat stress ontstaat wanneer er een discrepantie optreedt tussen de dimensies van het model.

De regelmogelijkheden-dimensie kent drie typen. Allereerst *autonomie* of het zelfstandig regelen. Ten tweede de *contactmogelijkheden*, het inroepen van assistentie of hulp van collega's, en ten slotte *organiserende taken*, het inroepen van

ondersteuning van de leidinggevende of van medewerkers uit ondersteunende diensten. De regelproblemen duiden storingen, afwijkingen of onverwachte gebeurtenissen aan waarbij moet worden ingegrepen. Deze regelproblemen komen voort uit verschillende bronnen, de Weba onderscheidt er acht:

- informatie over het doel van het werk
- opdrachtinformatie
- feedback
- materiaal
- middelen
- operaties
- interactienetwerk
- normen, zowel kwalitatief als kwantitatief

Uitgangspunt van de Weba-methode is om de stressrisico's vast te stellen en de balans op te maken tussen de regelproblemen en de regelmogelijkheden. De uiteindelijke analyse bestaat uit twee stappen, namelijk het beschrijven en het beoordelen van de functie. Beschreven wordt de functiesamenstelling, de regelmogelijkheden en de regelproblemen. Het beoordelen van de functie kent een aantal aspecten, namelijk: volledigheid van de functie, de aanwezigheid van kort-cyclische taken, de moeilijkheidsgraad, autonomie, contactmogelijkheden, organiserende taken en de informatievoorziening.

Het gaat bij de Weba dus om de objectieve welzijnsrisico's en -condities die functies in zich bergen, niet om de subjectieve beleving van de werknemers.

§1.4 Nova-Weba

Het belangrijkste nadeel van de Weba-methode is dat per functie ongeveer een dag gerekend moet worden voor inventarisatie, beschrijving en beoordeling ervan. Met het oog hierop stelden de opstellers van de Weba-methode (NIA, NIPG en TNO) een zogenoemde *Cascade*-aanpak voor, een werkwijze waarbij de welzijnsrisico's van grof naar fijn worden geïnventariseerd. Dit instrument, de Nova-Weba is ontwikkeld als eerstelijnsinstrument bij de Weba (Van Ruysseveldt, 1998). De methode, een vragenlijst die wordt voorgelegd aan werknemers, inventariseert op grote schaal de risicovolle functies op een kwantitatieve wijze. Dezelfde schalen als bij de Weba worden onderscheiden, aangevuld met twee nieuwe schalen, te weten werkdruk en emotionele belasting.

Na de beoordeling van de risico's volgt een fase waarin nagegaan wordt welke verbeteringsmogelijkheden, ofwel welzijnsmaatregelen, denkbaar zijn. Er worden drie typen maatregelen onderscheiden: aanpassingsmaatregelen; verbeteringsmaatregelen en vernieuwingsmaatregelen.

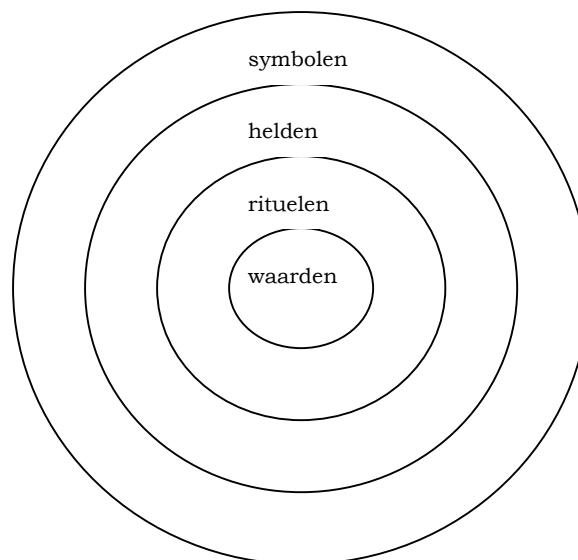
§2. Cultuur

In het vorige hoofdstuk is uiteengezet uit welke aspecten werkbeleving is opgebouwd en welke theorieën hieraan ten grondslag liggen. Alle bestaande theorieën die werkbeleving verklaren richten zich stuk voor stuk op de structurele kenmerken van de organisatie. Opvallend is dat ook in onderzoek dat zich richt op de subjectief-culturele kwaliteit van de arbeid, uitsluitend deze structurele theorieën worden toegepast. Hoewel ik zeker niet het belang van deze structurele organisatiekenmerken voor de subjectieve werkbeleving ontken, vind ik het opvallend dat de invloed van cultuur, hoewel niet ontkend, wel genegeerd wordt. Zoals in hoofdstuk één is besproken zal ik hier wèl de invloed van de cultuur op de werkbeleving meenemen in het onderzoek. In het volgende zal ik eerst ingaan op organisatiecultuur en organisatieklimaat. Vervolgens zal ik ingaan op het hier toegepaste instrument om de cultuur te onderzoeken: de FOCUS-vragenlijst.

§2.1 Organisatiecultuur en organisatieklimaat

Sackman (1991) merkt op dat het aantal definities dat bestaat van cultuur ongeveer gelijk is aan het aantal onderzoekers die het fenomeen bestudeerd hebben. Daarom zal ik eerst ingaan op verschillende perspectieven met betrekking tot organisatiecultuur aan de hand van Smircich (1983). Hij onderscheidt de perspectieven *cross-cultural management*, *corporate culture*, *organizational cognition*, *organizational symbolism* en *unconscious processes and organization*. Bij de eerste twee perspectieven wordt cultuur behandeld als een kenmerk van de organisatie, bij de laatste drie perspectieven wordt cultuur behandeld als een metafoor. Dat wil zeggen, de organisatie is een cultuur (Van Muijen, 1994:7). Anders geformuleerd: in de eerste twee perspectieven is cultuur een variabele naast andere variabelen, in de drie laatste perspectieven is cultuur een geconstrueerde werkelijkheid welke andere variabelen beïnvloedt. Hier sluit ik me, in navolging van de FOCUS-groep, aan bij het *cross-cultural* perspectief. Hierbij wordt organisatiecultuur gezien als een kenmerk van de organisatie dat op zichzelf weer beïnvloed wordt door processen binnen en buiten de organisatie.

De belangrijkste functie van organisatiecultuur voor de organisatie is die van bindmiddel, of lijm, binnen partijen in de organisatie (Lammers, 1993). Door interne en externe probleemoplossing ontstaat een gemeenschappelijk patroon van waarnemen, denken en emoties, kortom, het perspectief van waaruit de omgeving wordt gedefinieerd, in de woorden van Hofstede: “collectieve programmering van de leden van een organisatie” (1986:102). In het verlengde hiervan is de organisatiecultuur een leidraad voor het gedrag van werknemers. Uitingvormen van cultuur zijn symbolen, helden en rituelen. Deze verwijzen naar waarden en grondbeginselen die het hart van de cultuur vormen (Sanders, 1999). Deze uitingvormen komen naar voren in het bekende ui-model dat bestaat uit een aantal lagen waarin de verschillende uitingvormen schilsgewijs zijn opgenomen:



Figuur 3.3: uitingvormen van cultuur als schillen van een ui (Sanders, 1999)

Organisatieklimaat kan, in navolging van Ekvall (1987), op twee verschillende manieren worden opgevat. Bij de eerste benadering wordt klimaat opgevat als een objectief kenmerk van de organisatie, dat wil zeggen, het organisatieklimaat staat los van de percepties van organisatieleden of buitenstaanders (Van Muijen, 1994:28). De tweede, subjectieve, opvatting stelt dat klimaat bestaat uit gemeenschappelijke percepties. Hier zal ik organisatieklimaat in navolging van Van Muijen definiëren als de gemeenschappelijke perceptie van organisatieleden van processen, formele en informele procedures in de organisatie die op descriptieve wijze kunnen worden weergegeven. Het gaat dus om de gemeenschappelijke perceptie van organisatieleden van de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' van de organisatie als totaliteit (Van Muijen, 1994: 33). De begrippen organisatiecultuur en organisatieklimaat liggen in elkaars verlengde, maar waar cultuur voornamelijk betrekking heeft op waarden en normen van de organisatieleden, heeft organisatieklimaat voornamelijk betrekking op feitelijke processen en procedures.

§2.2 Meetinstrument

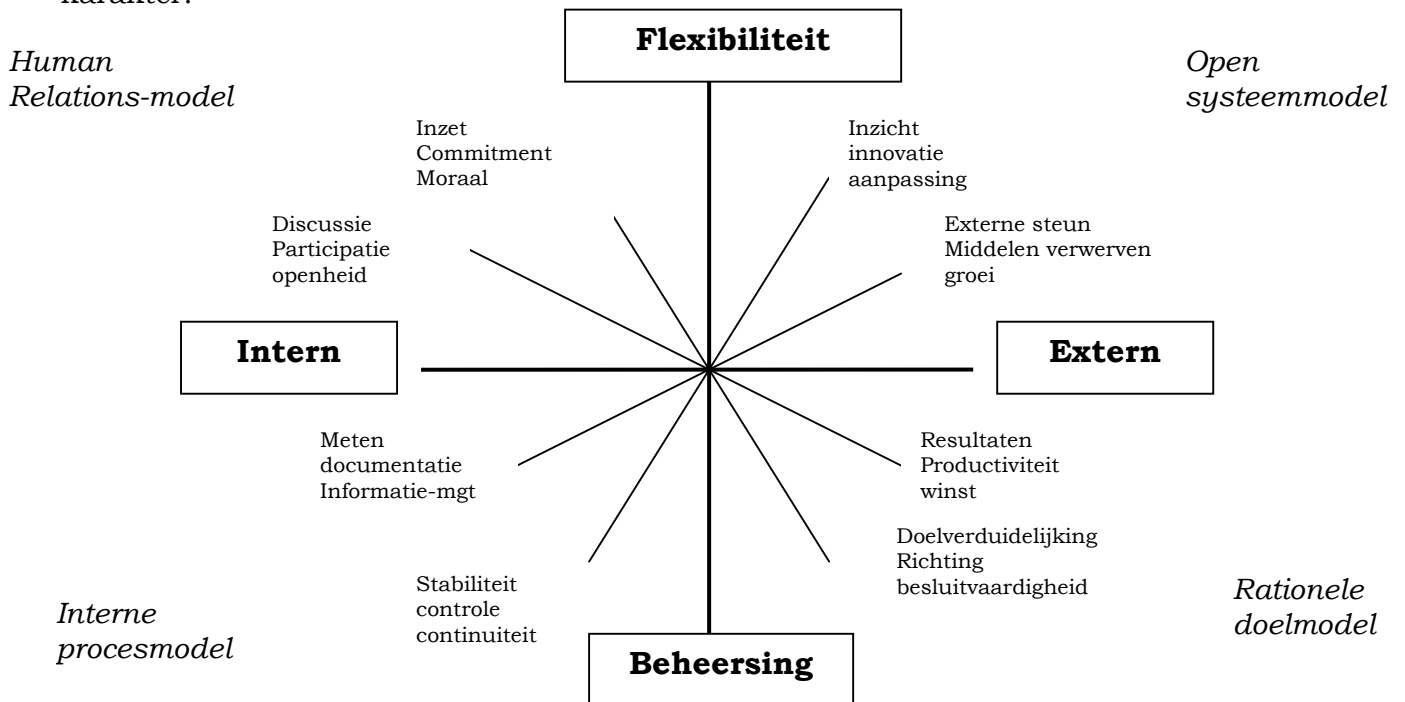
In dit onderzoek wordt de cultuur gemeten aan de hand van de FOCUS-vragenlijst. Deze is ontwikkeld in 1989 toen een groep onderzoekers uit Europa en de VS bijeenkwam met het plan om een onderzoeksgroep te vormen voor het bestuderen van organisatiecultuur en organisatieklimaat. Zij stelden zich tot doel om een internationaal bruikbaar meetinstrument te ontwikkelen voor het meten van organisatiecultuur en organisatieklimaat (Van Muijen, 1993)

Bijzonder aan de FOCUS-vragenlijst is dat deze niet uitsluitend organisatieklimaat als onderdeel van de organisatiecultuur meet, maar ook de fundamenten waarop dit klimaat is gevestigd, de normen en waarden. De FOCUS-vragenlijst is zowel in profit- als non-profitorganisaties toepasbaar en bestaat uit een descriptief en een evaluatief deel. Het descriptieve deel bevat items die voornamelijk gedragingen, procedures en processen binnen de organisatie beschrijven; het zogenoemde organisatieklimaat. Het evaluatieve deel bevat items gericht op het omschrijven van waarden en normen. Beide delen samen vormen de volledige operationalisering van de organisatiecultuur. De items waarnaar gevraagd wordt in de vragenlijst zijn gebaseerd op het Competing Values model van Quinn (1990) en het organisatieklimaat-model van DeCock e.a. (1986). Ik zal eerst ingaan op deze modellen alvorens verder in te gaan op de FOCUS-vragenlijst.

§2.2.1 Quinn

Het Competing Values model van Quinn stelt dat organisaties geconfronteerd worden met concurrerende waarden, zoals stabiliteit en controle versus flexibiliteit en aanpassing. Deze concurrerende waarden zijn geen realiteit maar bestaan in het hoofd van onderzoekers, leidinggevendenden, werknemers ofwel iedereen die met organisaties te maken heeft. Deze waarden worden waargenomen als wederzijds uitsluitend. De kunst bij bijvoorbeeld organisatieverandering of managementtrainingen is om bij organisatieleden c.q. managers die denkbeeldige concurrerende waarden cognitief te transformeren in een geïntegreerd systeem, waarin deze waarden zowel tegenstrijdig als aanvullend zijn (Quinn et al., 1990: 11). De vier theoretische hoofdstromingen die door Quinn worden onderscheiden zijn het Open-systeemmodel, het Rationele doelmodel, het Interne procesmodel en het Human Relations model. Deze stromingen volgen, mede als gevolg van veranderingen in maatschappelijke waarden, elkaar op in de tijd (Van Muijen, 1993). Het Competing Values model is ontworpen als een geïntegreerd raamwerk, waarin bovenstaande vier perspectieven op organiseren centraal staan. Gebaseerd op deze perspectieven onderscheidt hij 'rational goal approach', 'the developmental or open systems approach', 'the consensus or team approach', en 'the hierarchical

or internal process approach' (Quinn, 1988). Kenmerken van deze perspectieven worden afgezet tegen de dimensies interne en externe oriëntatie en flexibiliteit tegenover beheersing. Aldus ontstaat een kader met vier perspectieven op organiseren. Het moet echter in het oog gehouden worden dat de kenmerken die beschreven worden per perspectief de dominante waarden zijn binnen de organisatie. Waarden van andere perspectieven kunnen binnen deze cultuur ook relevant zijn. In deze zin heeft het Competing Values model een paradoxaal karakter.



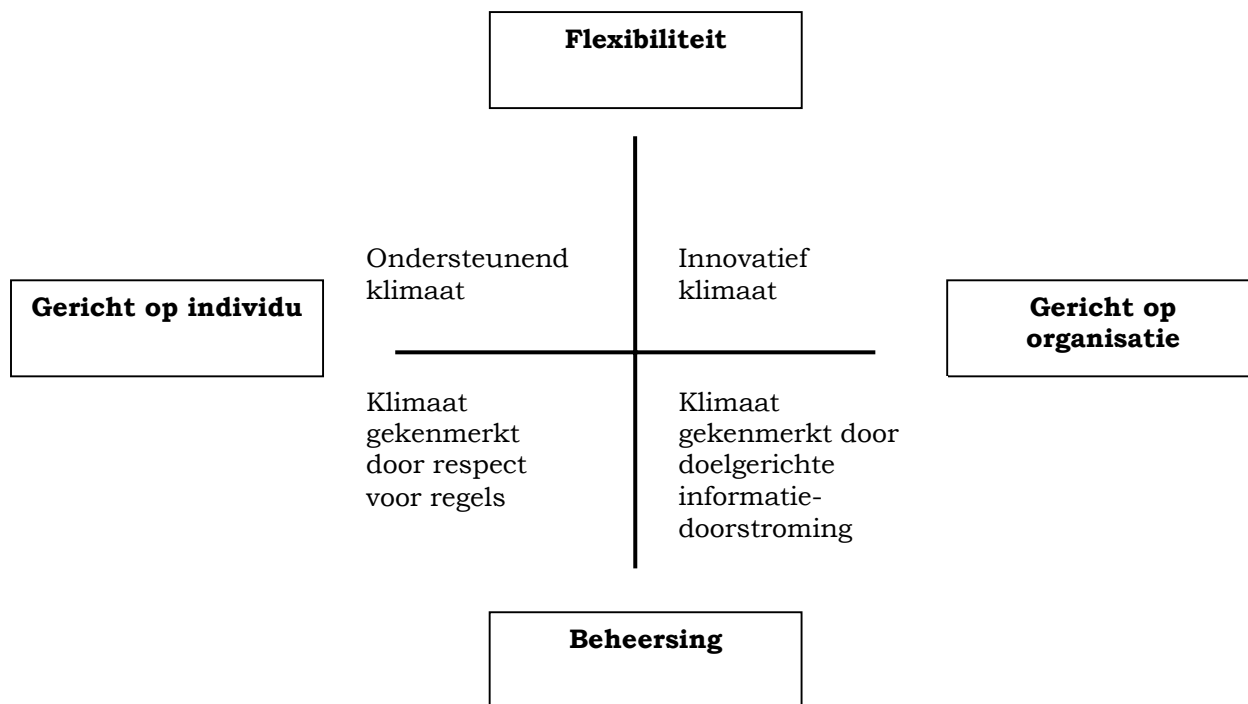
Figuur 3.4: Organisatiecultuurmodel vanuit het Competing Values-model. (Van Muijen, 1996:65)

Quinn gaat er van uit dat de ontwikkeling van nieuwe organisaties vier opeenvolgende fasen kent, die alle verbonden zijn met een dominant perspectief. Hij onderscheidt in de ontwikkeling van nieuwe organisaties achtereenvolgens 'the entrepreneurial stage' waarin het Open-systeemmodel dominant is, 'the collectivity-stage', waarin het Human Relations en het Open-systeemmodel dominant zijn, 'formalization stage' waarin de waarden van het Interne-procesmodel dominant zijn en tenslotte 'elaboration of structure stage' welke wordt gedomineerd door de waarden van het Open-systeemmodel. De laatste factor die een rol speelt in de dominantie van een bepaald perspectief is de omgeving van de organisatie. Dit wordt de *structurele contingentietheorie* genoemd. Deze gaat er van uit dat bij een bepaalde omgeving de waarden uit een bepaald perspectief dominant zijn. De overige waarden uit de andere perspectieven kunnen ook aanwezig zijn, maar in mindere mate. Bij een eenvoudige en stabiele omgeving past het beste het Interne-procesmodel, het Open-systeemmodel is congruent met een complexe en dynamische omgeving, het Human Relations-model is congruent met een complexe en stabiele omgeving en het Rationele-doelmodel past het beste in een eenvoudige en dynamische omgeving (Van Muijen et al., 1996).

§2.2.2 De Cock

Al in 1986 ontwikkelden De Cock e.a. vragenlijsten voor het meten van organisatieklimaat. Twee factoren spelen hierbij een rol. Ten eerste of de

groeimogelijkheden van mensen en/of de doelstellingen van de organisatie centraal staan en ten tweede of de organisatie gericht is op flexibiliteit ten aanzien van de omgeving en/of gericht op beheersing van de huidige toestand (De Cock, 1986). De combinatie van deze factoren leidt tot vier dimensies, die als volgt weergegeven kunnen worden:

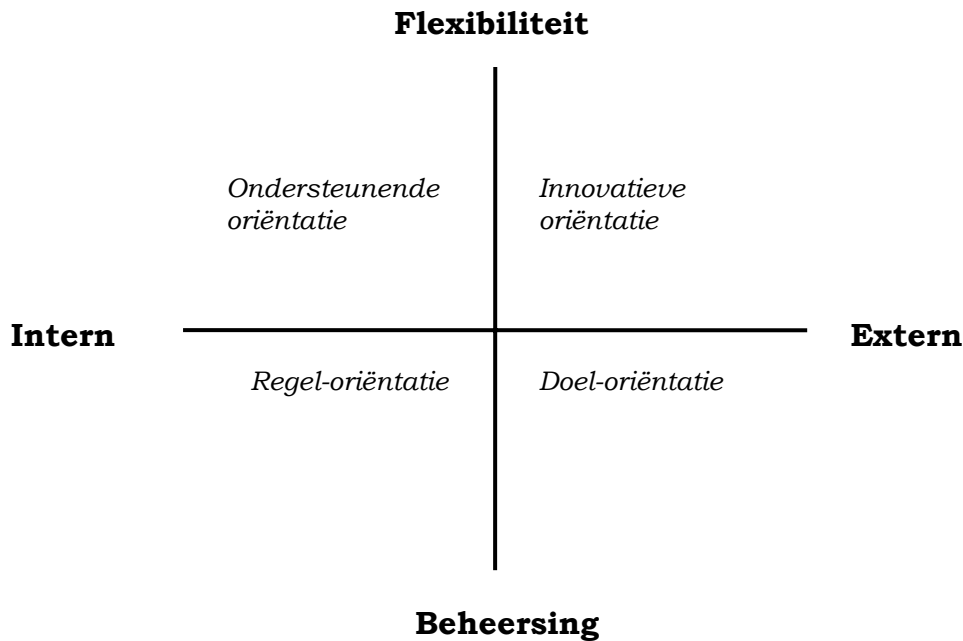


Figuur 3.5: Dimensies van organisatieklimaat en organisatieklimaattypes naar De Visch, 1983 (De Cock et al., 1986:14)

Dit model vertoont opvallend veel overeenkomsten met het organisatiecultuurmodel van Quinn. Belangrijk echter om op te merken is dat de as *Intern-Extern* van Quinn niet vergelijkbaar is met de *Gericht op individu-Gericht op organisatie*-as van De Cock. Waar de Cock de nadruk legt op individu versus organisatie gaat het bij Quinn meer om de omgeving (extern) of het socio-technische systeem in de organisatie (intern) (Van Muijen, 1994).

§2.3 Focus

Uitgaande van beide bovenstaande theorieën ziet het model waarop de FOCUS-vragenlijst gebaseerd is er als volgt uit.



Figuur 3.6 Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep (Muijen, 1994:70)

Het is belangrijk om op te merken dat de twee dimensies op het assenstelsel niet unidimensioneel zijn. Dat wil zeggen dat niet-extern niet per se intern betekent en dat geen beheersing niet per se flexibiliteit betekent. In het model staan vier cultuuriëntaties centraal, deze zal ik nu eerst bespreken, afgeleid van Van Muijen (1994: 44)

- De ondersteunende oriëntatie, met de kernbegrippen participatie, coöperatie, menselijk, sociaal, wederzijds vertrouwen, groepscohesie, individuele groei etc. De communicatie is vooral mondeling en informeel van aard en de stijl van leidinggeven is persoonsgericht. Werknemers worden aangemoedigd om ideeën omtrent het werk en hun gevoelens ten opzichte van elkaar te uiten. Beslissingen komen derhalve nogal eens via informele contacten tot stand. De betrokkenheid van de individuele werknemer bij zijn werk en de organisatie staat centraal.
- De innovatieve oriëntatie, met de kernbegrippen zoeken naar nieuwe informatie in de omgeving, open staan voor veranderingen, het nemen van risico's, creativiteit, competentie, anticipatie, ruimte geven aan experimenten, de wens om succesvol te zijn. Macht is vooral gebaseerd op individuele kennis en capaciteit om problemen op te lossen, het motto is 'liever nieuwe wegen inslaan dan oude paden betreden'. De stijl van leidinggeven is zowel persoons- als taakgericht. De communicatie is vooral informeel en stroomt in allerlei richtingen. Medewerkers werken in projectgroepen en eventueel aan meerdere projecten. De organisatieleden hebben de vrijheid en de ruimte om zichzelf te ontwikkelen. De leiding gaat er vanuit dat de werknemers zo betrokken zijn bij hun werk en bij de realisatie van de organisatiedoelstellingen dat controle van bovenaf nauwelijks nodig of mogelijk is.
- De regeloriëntatie, met de kernbegrippen respect voor autoriteit, rationaliteit en de procedures en verdeling van het werk. Kortom, analyse en codificatie van arbeidsprocessen. De structuur is hiërarchisch en de communicatie volgt de voorgeschreven lijnen en is voornamelijk schriftelijk van aard. Autoriteit

wordt ontleend aan de in de procedures vastgelegde bevoegdheden. De stijl van leidinggeven is proceduregericht.

- De doeloriëntatie, met de kernbegrippen ‘management by objectives’, rationele planning (korte termijn), geselecteerde informatie, product, functionaliteit, en het realiseren van doelen. De stijl van leidinggeven is taakgericht. De leidinggevende speelt een grote rol. Al dan niet in overleg met de werknemer worden de individuele doelstellingen bepaald. De communicatie is selectief en gericht op de individuele taken, en vindt veelal mondeling plaats. Rationaliteit staat voorop, dat wil zeggen de leiding poogt op optimaal rationele wijze, rekening houdend met de buitenwereld, de doelstellingen te realiseren.

Voor elk van de oriëntaties zijn in de FOCUS-vragenlijst een aantal vragen opgenomen, zowel bij de descriptieve als de evaluatieve items. In dit onderzoek komen alle oriëntaties aan bod, waarbij een onderscheid gemaakt wordt naar de subjectief ervaren huidige situatie en de mate waarin volgens de werknemers meer nadruk zou moeten liggen op de verschillende oriëntaties.

Op basis van deze oriëntaties onderscheidt Van Muijen (1996) vier veelvoorkomende organisatieprofielen.

- Profiel IR: een hoge score op de innovatieve regeloriëntatie. Dit profiel komt met name voor bij multinationals of grote ondernemingen.
- Profiel Balans: een hoge of gemiddelde score op de vier cultuuroriëntaties, er is sprake van evenwicht. Dit profiel betekent veel balans, maar weinig flexibiliteit.
- Profiel Innovatie: een hoge score op de innovatieve oriëntatie en een gemiddelde of lage score op de andere oriëntaties. Dit profiel betekent een chaotische, soms anarchistische organisatie.
- Profiel OD: een hoge score op de ondersteunende en de doel oriëntatie. De organisatie is zich er van bewust dat de doelstellingen alleen zullen worden gerealiseerd als het personeel daar de nodige hulp bij krijgt.

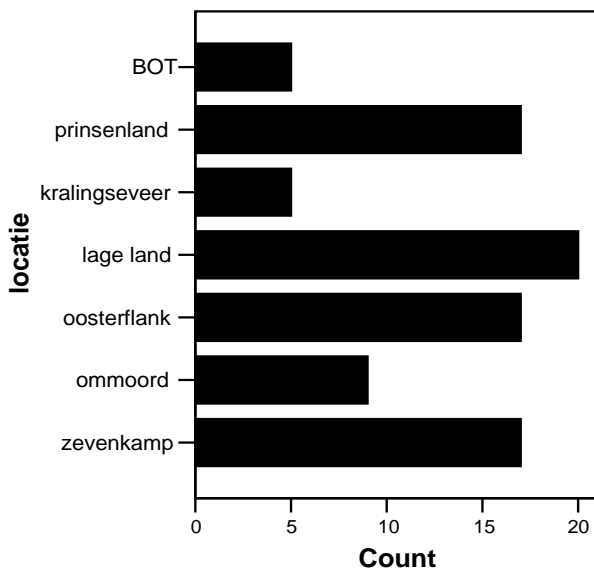
§3. Samenvatting

In dit hoofdstuk is ingegaan op de theorieën en bijbehorende modellen welke gebruikt worden voor het meten van de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek, namelijk de informele organisatiekenmerken, de structuur, en de informele organisatiekenmerken, de cultuur van de organisatie. In de volgende hoofdstukken zal ingegaan worden op de methodologie van het meten van alle tot nu toe gepresenteerde variabelen en vervolgens worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd.

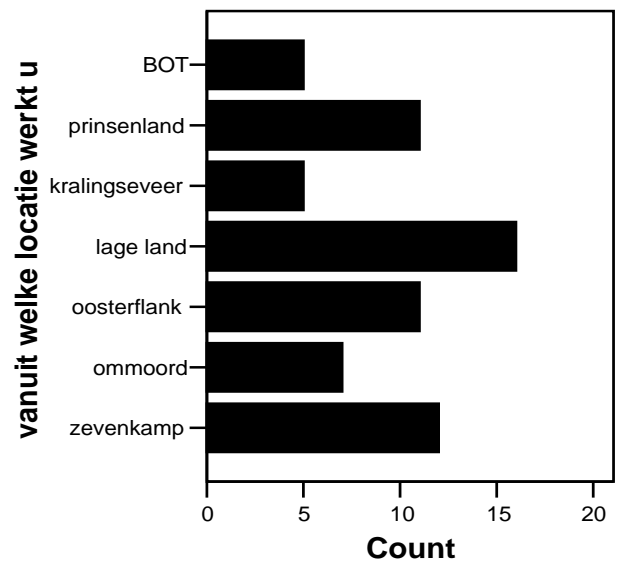
Hoofdstuk 4: Methodologie

§1 Respons

Het onderzoek is uitgevoerd onder werknemers in zes wijken van deelgemeente Alexander en één wijk buiten de deelgemeente. De wijken binnen deelgemeente Alexander zijn achtereenvolgens: Prinsenland, Kralingseveer, Lage Land, Oosterflank, Ommoord en Zevenkamp. Het enige project buiten de deelgemeente is werkzaam in het centrum van Rotterdam. Het gaat om het project Back on Track (BOT). In totaal zijn 90 vragenlijsten uitgezet in de verschillende locaties. Alle werknemers in loondienst bij SBA hebben een vragenlijst ontvangen. In figuur 4.1 wordt weergegeven hoeveel vragenlijsten per locatie zijn uitgezet. Van de 90 uitgezette vragenlijsten zijn er 72 geretourneerd. Dit komt neer op een respons van 80%. Van vijf respondenten is de locatie onbekend omdat de vraag niet ingevuld is of omdat er vanuit een leidinggevende positie op meerdere locaties gewerkt wordt. In figuur 4.2 wordt de respons vanuit de verschillende locaties weergegeven.



Figuur 4.1: verdeling uitzet van de vragenlijsten



Figuur 4.2: respons naar locaties

Door het bij de organisatie ontbreken van informatie welke nodig is voor het uitvoeren van een responsanalyse, is het onmogelijk deze uit te voeren. Door het hoge responspercentage, ook per locatie, kan er echter van uitgegaan worden dat de groep respondenten de gehele populatie goed tot zeer goed vertegenwoordigt. In de woorden van Babbie 'I feel that a response rate of 50 percent is adequate for analysis and reporting. A response of 60 percent is good. And a response rate of 70 percent is very good' (1998: 262, zijn cursivering). De percentages van geretourneerde vragenlijsten op de totaal uitgezette vragenlijsten per locatie zijn als volgt:

BOT	100%
Prinsenland	71%
Kralingseveer	100%
Lage Land	80%
Oosterflank	65%
Ommoord	78%
Zevenkamp	71%

Tabel 4.1 percentage geretourneerde vragenlijsten per locatie

§2. Operationalisatie

Om de werkbeleving te kunnen interpreteren moeten de gehanteerde begrippen meetbaar gemaakt worden. Hieronder zal ik ingaan op de verschillende begrippen. Voor de vragen waaruit de schalen zijn opgebouwd verwijs ik naar bijlage I.

§ 2.1 Operationalisatie werkbeleving

Deze variabele is opgebouwd uit de variabelen, tevredenheid, betrokkenheid en verloopgeneigdheid.

- Tevredenheid

Tevredenheid valt uiteen in tevredenheid met de *werkinhoud* en tevredenheid met de *werkcondities*. Over tevredenheid met de werkinhoud werden vijf vragen gesteld en over tevredenheid met de werkcondities zes. Alle vragen begonnen met 'bent u tevreden met'. De meting werd gedaan op een vijfpunt Likertschaal welke varieert van zeer tevreden tot en met zeer ontevreden. De vragen zijn gebaseerd op onderzoek van Ten Horn (1983) en Vogelaar (1990).

- Betrokkenheid

Betrokkenheid valt uiteen in betrokkenheid bij het *werk*, betrokkenheid bij de *organisatie*, en betrokkenheid bij het *buurtcentrum*. Bij alledrie werden vier stellingen geponeerd over de relatie tussen werknemer en respectievelijk het werk, de organisatie en het buurtcentrum. De meting werd gedaan op een vijfpunt Likertschaal waarbij de antwoorden variëren van zeer mee eens tot en met zeer mee oneens. De stellingen zijn gebaseerd op onderzoek van De Sitter (1994) en Veldhoven (1994).

- Verloopgeneigdheid

Verloopgeneigdheid is meetbaar gemaakt met vijf vragen welke betrekking hebben op hoezeer men bezig is met het zoeken naar ander werk of het verlangen naar ander werk. De meting werd gedaan op een vijfpunt Likertschaal met antwoordcategorieën van zeer positief tot en met zeer negatief. De vragen zijn gebaseerd op onderzoek van Ten Horn (1983).

§ 2.2 Schaalconstructie werkbeleving

In onderstaande tabel wordt weergegeven uit welke items de verschillende schalen zijn opgebouwd. Voor de vragen, behorende bij de verschillende items verwijs ik naar bijlage I. De eigenwaarde geeft weer in hoeverre de verschillende schalen hetzelfde meten. Hier wordt er van uitgegaan dat de eigenwaarde van een variabele groter moet zijn dan 1.0. De Crohmbach's Alpha (α) heeft betrekking op de betrouwbaarheid van de verschillende schalen. De betrouwbaarheid geeft een indicatie van de mate waarin een schaal vrij is van random error: in hoeverre leidt een meetinstrument bij herhaald gebruik tot dezelfde resultaten (De Heus et al., 2002). Hier wordt er, in navolging van De Heus et al., van uitgegaan dat een schaal goed is wanneer de Crohmbach's Alpha ≥ 0.80 is, en redelijk wanneer de Crohmbach's Alpha ≥ 0.60 is.

Schaal		Items	Eigen- waarde	α
Tevredenheid		TH01 t/m TH11	4.96	.86
	Tevredenheid werkinhoud	TH01, TH05, TH06, TH09, TH11	3.29	.87
	Tevredenheid werkcondities	Th02, TH03, TH04, TH07, TH08, TH10	2.59	.72
Betrokkenheid		BT01 t/m BT08a	4.64	.76
	Betrokkenheid werk	BT01, BT03, BT05, BT07	1.69	.52*
	Betrokkenheid organisatie	BT02, BT04, BT06, BT08	2.44	.79
	Betrokkenheid buurtcentrum	BT02a, BT04a, BT06a, BT08a		
Verloopgeneigdheid		VG01, VG02, VG03, VG04, VG5h	2.70	.77

**Op basis van de hier gedefinieerde grens van betrouwbaarheid is deze schaal niet houdbaar. Het gaat hier echter om een gestandaardiseerde schaal die veelvuldig in ander onderzoek betrouwbaar is gebleken. Daarom zal de schaal gehandhaafd blijven. (Jetten en Pat 1999)*

Tabel 4.2: schalen werkbeleving, betreffende items, eigenwaarde en Crohmbach's alpha

§ 2.3 Operationalisatie formele organisatiekenmerken

De formele organisatiekenmerken zijn gemeten aan de hand van 18 schalen. De antwoordcategorieën van alle schalen zijn in eerste instantie gemeten op een vierpunt Likertschaal variërend van zeer mee eens tot en met zeer mee oneens. Omdat een vergelijking gemaakt wordt met een referentiebestand gebaseerd op een tweepunt Likertschaal, is ook van deze schalen een tweepunts Likertschaal gemaakt met de antwoordcategorieën eens en oneens. Alle schalen en bijbehorende vragen zijn afkomstig uit de VBBA en de Nova-Weba vragenlijsten.

- Vakbekwaamheid

Hierbij werden zes stellingen geponeerd, welke alle betrekking hadden op de variatie van de werkzaamheden en de vereiste bekwaamheid voor de functie. Alle stellingen zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Organiserende taken

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van vier stellingen welke alle betrekking hadden op overleg over werkzaamheden en één expliciete vraag naar de veelheid van het werkoverleg. De stellingen zijn alle afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Autonomie

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van zes vragen en twee stellingen, alle betrekking hebbend op de eigen invloed op de organisatie van het werkproces. Alle items zijn afkomstig uit de de Nova-Weba vragenlijst.

- Geestelijke inspanning

Hierbij werden zes stellingen geponeerd, alle met betrekking tot de intensiteit van aandacht die het werk vergt. De items zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Contactmogelijkheden

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van zes vragen, enerzijds betrekking hebbend op de aanwezigheid van anderen in het werkproces, anderzijds betrekking hebbend op de mate waarop een beroep gedaan kan worden op collega's in het werkproces. Alle items zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Informatievoorziening

Hierbij werden zes stellingen geponeerd met betrekking tot het verkrijgen van informatie die nodig is in het werkproces, informatie over de eigen bijdrage aan het

werkproces en de juistheid en stiptheid van de informatie. De items zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Taakeisen

Voor de operationalisatie van dit begrip werden zes stellingen geponeerd, alle met betrekking tot druk in termen van tijd en veelheid van taken. Alle items zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Regelproblemen

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van zes stellingen over problemen die het werkproces bemoeilijken. Alle items zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Verantwoordelijkheid

Hierbij werden zes stellingen geponeerd, over de gevolgen van een vergissing, over de verantwoordelijkheid voor het werkproces en over de verantwoordelijkheid voor andere mensen. Alle items zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Werkdruk

Deze variabele wordt gevormd door de variabelen: taakeisen, regelproblemen en verantwoordelijkheid. Een hoge score op de variabelen: taakeisen, regelproblemen en verantwoordelijkheid betekent een hoge werkdruk, en vice versa.

- Emotionele belasting

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van negen stellingen. Deze hadden betrekking op discriminatie, moeilijke klanten, gevaarlijke situaties en seksuele intimidatie. Alle items zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Relatie met de leiding

Hierbij werden zes stellingen geponeerd met betrekking tot de relatie met de directe leiding. Al deze items zijn afkomstig uit de VBBA vragenlijst.

- Relatie met collega's

Hierbij werden zes stellingen geponeerd met betrekking tot de relatie met collega's in het algemeen. Deze items zijn afkomstig uit de VBBA vragenlijst.

- Taakonduidelijkheid

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van vijf stellingen, over de duidelijkheid van verwachtingen van anderen ten aanzien van het werkproces en duidelijkheid over de eigen taken en verantwoordelijkheden. De items zijn afkomstig uit de VBBA vragenlijst.

- Taakverandering

Voor de operationalisatie van dit begrip werden vijf stellingen geponeerd over taakverandering en de eventuele problemen die daarmee gepaard gaan. Alle items zijn afkomstig uit de VBBA vragenlijst.

- Kwaliteit van de werkorganisatie

Hierbij werden vijf stellingen geponeerd over de organisatie van het werkproces en de moeilijkheden die hieromtrent bestaan. De items van deze schaal zijn afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst.

- Werkzekerheid

Hierbij werden zes stellingen geponeerd over de werkzekerheid in termen van de baan, het functieniveau en het voortbestaan van het buurtcentrum/project. De items zijn afkomstig uit de VBBA vragenlijst.

- Werkoverleg

Voor de operationalisatie van deze variabele werden vijf stellingen geponeerd over de organisatie en de inhoud van het werkoverleg. Deze items zijn afkomstig uit de VBBA vragenlijst.

§2.4 Schaalconstructie formele organisatiekenmerken

In onderstaande tabel wordt de schaalconstructie van de variabelen die de formele organisatiekenmerken bepalen, weergegeven. Voor de vragen, behorende bij de items waaruit de verschillende schalen zijn opgebouwd, verwijst ik naar bijlage I. Net als in §2.2 wordt uitgegaan van een eigenwaarde groter dan 1.0, en een Cronbach's Alpha van ten minste 0.60.

Schaal	Items	Eigenwaarde	α
Vakbekwaamheid	VB01 t/m VB06	3.60	.86
Organiserende taken	OT01 t/m OT05h	2.24	.69
Autonomie	AU01 t/m AU09	4.50	.86
Geestelijke inspanning	GI01 t/m GI06	3.66	.87
Contactmogelijkheden	CM01 t/m CM06	2.63	.71
Informatievoorziening	IV01 t/m IV06	2.46	.70
Taakeisen	TE01 t/m TE06	4.22	.91
Regelproblemen	RP01 t/m RP06	2.42	.69
Verantwoordelijkheid	VW01 t/m VW06	3.11	.81
Emotionele belasting	EB01 t/m EB09	4.91	.88
Relatie met de leiding	RL01 t/m RL06	4.15	.91
Relatie met collega's	RCO1 t/m RC06	3.85	.62
Taakonduidelijkheid	TO01 t/m TO05	2.84	.80
Taakverandering	TV01 t/m TV05	2.33	.63
Kwaliteit van de werkorganisatie	KW01t/mKW05	2.70	.78
Werkzekerheid	WZ01 t/m WZ06	4.07	.90
Werkoverleg	WO02 t/m WO07	3.49	.88

Tabel 4.3: schalen formele organisatiekenmerken, betreffende items, eigenwaarde en Cronbach's alpha

§2.5 Informele organisatiekenmerken

De cultuurkenmerken zijn geoperationaliseerd door per oriëntatie van het FOCUS-model te vragen naar de mate van aanwezigheid van de kenmerken van de oriëntaties. Naast de vraag in hoeverre bepaalde aspecten kenmerkend zijn voor de organisatie is gevraagd naar de mate waarin dit meer of minder kenmerkend zou moeten zijn volgens de respondent. De eerste categorie vragen (A) is gemeten op een zespunt Likertschaal met antwoordcategorieën variërend van nooit tot en met altijd. De tweede categorie vragen (B) is gemeten op een vijfpunt Likertschaal met antwoordcategorieën variërend van veel meer tot en met veel minder. Alle items zijn afkomstig uit de FOCUS-vragenlijst.

- Ondersteuning A

Dit begrip is geoperationaliseerd door vier vragen met betrekking tot hoe kenmerkend het is ondersteuning te vinden bij leiding en collega's bij zaken of problemen buiten de directe arbeidstaken.

- Ondersteuning B

Dit begrip is geoperationaliseerd door na de vragen uit categorie A betreffende ondersteuning te vragen naar de mate waarin dit meer of minder kenmerkend zou moeten zijn volgens de respondent.

- Regel A

Dit begrip is geoperationaliseerd door drie vragen over hoe kenmerkend het is om de regels op te volgen bij collega's en leidinggevenden.

- Regel B

Dit begrip is geoperationaliseerd door na de vragen uit categorie A betreffende regel te vragen naar de mate waarin dit meer of minder kenmerkend zou moeten zijn volgens de respondent.

- Doel A

Dit begrip is geoperationaliseerd door drie vragen over hoe kenmerkend het vooropstellen van het algemene doel binnen de stichting is.

- Doel B

Dit begrip is geoperationaliseerd door na de vragen uit categorie A betreffende doel te vragen naar de mate waarin dit meer of minder kenmerkend zou moeten zijn.

- Innovatie A

Dit begrip is geoperationaliseerd door drie vragen over hoe kenmerkend innovatie en het nastreven van doelen voor de stichting is.

- Innovatie B

Dit begrip is geoperationaliseerd door na de vragen uit categorie A betreffende innovatie te vragen naar de mate waarin dit meer of minder kenmerkend zou moeten zijn.

§2.6 Schaalconstructie Informele organisatiekenmerken

In onderstaande tabel wordt de schaalconstructie van de informele organisatiekenmerken weergegeven. Voor de vragen, behorende bij de items verwijs ik naar bijlage I. Ook hier wordt uitgegaan van een eigenwaarde van ten minste 1.0 en een Cronbach's Alpha van ten minste 0.60.

Schaal		Items	Eigenwaarde	α
Ondersteuning	Feitelijk	culorg3a, culorg4a, culorg9a, culorg12a	2.34	.74
	Gewenst	culorg3b, culorg4b, culorg9b, culorg12b	1.98	.65
Regel	Feitelijk	culorg5a, cuken6a, cuken10a	1.98	.72
	Gewenst	culorg5b, cuken6b, cuken10b	1.84	.68
Doel	Feitelijk	culorg1a, culorg2a, cul3	1.79	.64
	Gewenst	culorg1b, culorg2b, cul3a	1.75	.61
Innovatie	Feitelijk	cul8, cul13	1.42	.59*
	Gewenst	cul8a, cul13a	1.04	.07*

**Op basis van de hier gedefinieerde grens van betrouwbaarheid is deze schaal niet houdbaar. Het gaat hier echter om een gestandaardiseerde schaal die veelvuldig in ander onderzoek betrouwbaar is gebleken. Daarom zal de schaal gehandhaafd blijven. (Jetten en Pat 1999)*

Tabel 4.4: schalen informele organisatiekenmerken, betreffende items, eigenwaarde en Cronbach's alpha

§3. Samenvatting

In dit hoofdstuk is ingegaan op de methode van het onderzoek en is aangetoond dat alle schalen bruikbaar zijn voor het onderzoek op grond van hun eigenwaarde en betrouwbaarheid. Nu alle begrippen geoperationaliseerd zijn zal ik in het volgende hoofdstuk ingaan op de resultaten van het onderzoek.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

§1. Het referentiebestand

De eerste twee onderdelen van de vragenlijst, werkbeleving en formele organisatiekenmerken, kunnen worden vergeleken met een referentiebestand. Dit bestand is afkomstig van onderzoeksbureau Satisfakt en telt in totaal ruim 9.000 respondenten, werkzaam bij 66 organisaties. In het referentiebestand wordt onderscheid gemaakt naar vier sectoren, te weten: overheid, industrie, zakelijke dienstverlening en niet zakelijke dienstverlening. Stichting Buurtwerk Alexander is ingedeeld in de laatste categorie. Buiten de vergelijking met het totale referentiebestand zal ik ook een vergelijking maken met het de sector niet zakelijke dienstverlening (NZD). Deze sector wordt in het referentiebestand vertegenwoordigd door ongeveer 1550 respondenten verdeeld, over acht organisaties.

§1.1 Werkbeleving

In onderstaande tabel zijn de scores van SBA op werkbeleving vergeleken met het referentiebestand en met de sector niet zakelijke dienstverlening uit het referentiebestand. Tevens is met een “*” aangegeven of het verschil significant is. Hierbij wordt een significantieniveau aangehouden van vijf procent. Dit betekent dat een score significant is als de kans dat het gevonden verschil op toeval berust kleiner is dan vijf procent. Een hoge score op de variabelen is niet per definitie positief. Verloopgeneigdheid bijvoorbeeld is een variabele met een negatieve inhoud, een hoge score is dus negatief.

Schaal		SBA	Referentie	Referentie NZD
Tevredenheid		6.86	6.61	6.86
	Tevredenheid werkinhoud	7.25	7.03	7.17
	Tevredenheid werkcondities	6.53	6.27	6.60
Betrokkenheid		7.60	8.11*	8.12*
	Betrokkenheid werk	8.26	8.67*	8.73*
	Betrokkenheid organisatie	6.60	7.22	6.82
Verloopgeneigdheid		2.48	2.41	2.05*
Schaal 0-10 * significant op 5% niveau				

Tabel 5.1: Werkbeleving SBA vergeleken met referentiebestand

§1.2. Formele organisatiekenmerken

In onderstaande tabel worden de scores van SBA op formele organisatiekenmerken vergeleken met het referentiebestand en met de sector niet zakelijke dienstverlening uit het referentiebestand. Ook hier geldt een significantieniveau van vijf procent, en is het van belang in ogenschouw te nemen of de variabelen een positieve of een negatieve lading hebben.

Schaal	SBA	Referentie	Referentie NZD
Vakbekwaamheid	8.52	8.92	9.04*
Organiserende taken	6.77	6.89	8.46
Autonomie	7.66	6.70	7.31
Geestelijke inspanning	7.68	7.45	6.25*
Contactmogelijkheden	7.77	7.41	6.55*
Informatievoorziening	7.75	7.24	8.24
Taakeisen	3.75	4.56	3.03
Regelproblemen	4.38	4.24	2.78*
Verantwoordelijkheid	5.11	3.78*	3.29*
Werkdruk	5.26	4.98	3.84*
Emotionele belasting	0.66	1.45*	0.50
Relatie met de leiding	8.29	7.29*	7.60
Relatie met collega's	9.23	9.24	9.41
Taakonduidelijkheid	2.45	2.70	2.70
Taakverandering	3.04	2.80	2.16*
Kwaliteit van de werkorganisatie	6.88	6.71	8.22*
Werkzekerheid	5.45	6.90*	8.59*
Werkoverleg	8.41	7.03*	9.01
Schaal 0-10 *significant op 5% niveau			

Tabel 5.2: structuurkenmerken SBA vergeleken met referentiebestand

§2. Informele organisatiekenmerken

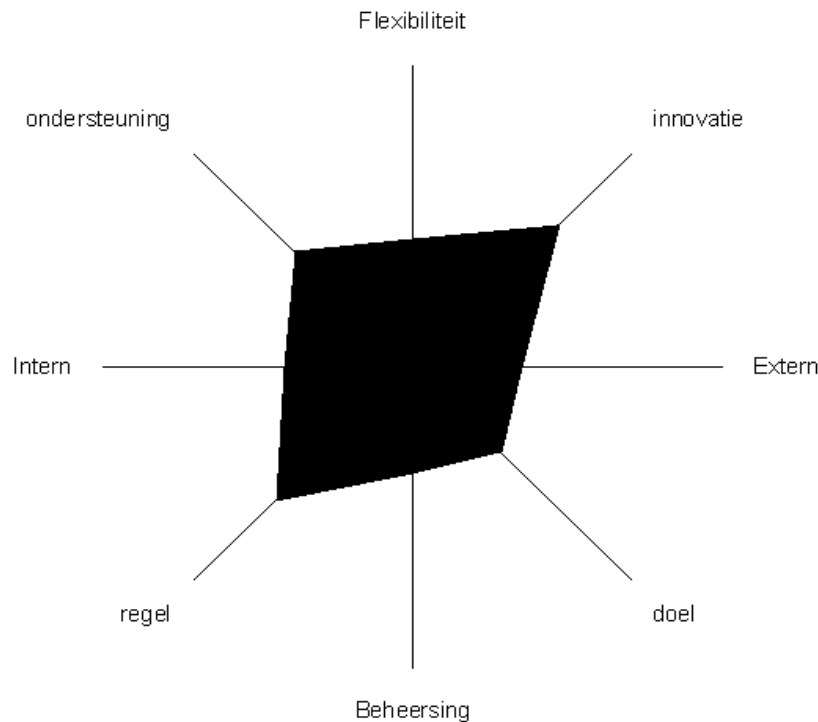
Voor het derde onderdeel, de vragen over de informele organisatiekenmerken, is geen referentiebestand voorhanden. Dit onderdeel is onder te verdelen in twee categorieën, de feitelijke situatie (A) en de gewenste situatie (B). Eerst zal ik ingaan op de feitelijke situatie, in § 2.1 zal ik ingaan op de gewenste situatie.

In onderstaande tabel worden de scores van SBA op de cultuur categorie A, weergegeven. Deze scores geven weer hoe kenmerkend de verschillende oriëntaties zijn op een schaal van nul tot tien.

Schaal	Feitelijk
Ondersteuning	5.4
Regel	6.2
Doel	4.0
Innovatie	6.6
Schaal 0-10	

Tabel 5.3: scores op de verschillende oriëntaties, feitelijk

Als deze scores toegepast worden op het model van de FOCUS-groep, kan de feitelijke cultuur binnen SBA als volgt weergegeven worden:



Figuur 5.1: grafische weergave feitelijke cultuur SBA

§2.1 Informele organisatiekenmerken gewenst

In categorie A van het laatste deel van de vragenlijst is gevraagd naar kenmerken van de verschillende oriëntaties en in hoeverre deze van toepassing zijn binnen de eigen organisatie. In categorie B is vervolgens gevraagd naar de mate waarin deze kenmerken volgens de respondent meer of minder van toepassing *zouden moeten zijn* binnen de organisatie. Omdat de vraag zowel negatief als positief beantwoord kan worden wordt een schaal van min vijf tot en met plus vijf gehanteerd. In onderstaande tabel worden de scores voor categorie B weergegeven.

Schaal	Gewenst
Ondersteuning	+1.4
Regel	+1.3
Doel	+1.9
Innovatie	+1.1
Schaal -5 - +5	

Tabel 5.4: mate waarin de verschillende oriëntaties meer of minder kenmerkend zouden moeten zijn

§ 3. Beantwoording probleemstelling

In hoofdstuk één is de probleemstelling als volgt geformuleerd:

Welke organisatiekenmerken hebben de sterkste invloed op de subjectieve werkbeleving van de werknemers?

Om de probleemstelling te beantwoorden zal ik, in navolging van Van de Werfhorst en De Graaf (2004), ingaan op de beta's (β) van de variabelen. Deze beta's bepalen de richting en de sterkte van de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele.

Hoe hoger de beta van een onafhankelijke variabele, hoe groter de invloed op de afhankelijke variabele. Deze invloed is berekend door een regressieanalyse waarin alle onafhankelijke variabelen, zowel structuurkenmerken als cultuurkenmerken, waren opgenomen. Door de beta's van de structuurkenmerken en de beta's van de cultuurkenmerken bij elkaar op te tellen en deze groepen te vermenigvuldigen met het totaal van de beta's wordt het verschil in invloed zichtbaar. Voor een overzicht van de regressieanalyses verwijs ik naar bijlage II. In de tabellen wordt ook de determinatie coëfficiënt (R^2) weergegeven. Dit is het percentage van de afhankelijke variabele dat door de onafhankelijke variabelen wordt verklaard. De R^2 ligt altijd tussen nul en één.

Om de probleemstelling te beantwoorden is van werkbeleving één variabele gemaakt door de variabelen *tevredenheid*, *betrokkenheid* en *verloopgeneigdheid* samen te voegen. Voor de constructie van deze variabele verwijs ik naar bijlage III. In tabel 5.5 wordt de totale invloed van de variabelen die de structuur en de cultuur bepalen op de afhankelijke variabele werkbeleving weergegeven:

Werkbeleving Totaal	
Structuur	Cultuur
5.48	2.39

R^2 0.76

Tabel 5.5: invloed van structuur en cultuur op werkbeleving totaal

De structuur heeft op de totale werkbeleving een grotere invloed dan de cultuur. Omdat de variabele werkbeleving bestaat uit de variabelen tevredenheid, betrokkenheid en verloopgeneigdheid, zal ik in de volgende paragrafen ingaan op de invloed van de beide groepen onafhankelijke variabelen op de verschillende aspecten van werkbeleving.

3.1 Tevredenheid

Arbeidstevredenheid bestaat in dit onderzoek uit tevredenheid met de werkinhoud enerzijds en tevredenheid met de werkcondities anderzijds. In de volgende tabellen worden achtereenvolgens de invloed van structuur en cultuur op de tevredenheid met de werkinhoud en de invloed van structuur en cultuur op de tevredenheid met de werkcondities weergegeven.

Tevredenheid Werkinhoud	
Structuur	Cultuur
6.56	0.95

R^2 0.80

Tabel 5.6: invloed van structuur en cultuur op tevredenheid met de werkinhoud

Tevredenheid Werkcondities	
Structuur	Cultuur
4.90	0.52
R ² 0.77	

Tabel 5.7: invloed van structuur en cultuur op tevredenheid met de werkcondities

§3.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid is in dit onderzoek opgebouwd uit betrokkenheid bij het werk, betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij het eigen buurtcentrum of project. In de volgende tabellen wordt de invloed van structuur en cultuur op deze verschillende aspecten van betrokkenheid weergegeven.

Betrokkenheid Werk	
Structuur	Cultuur
9.95	1.19
R ² 0.47	

Tabel 5.8: invloed van structuur en cultuur op betrokkenheid bij het werk

Betrokkenheid Organisatie	
Structuur	Cultuur
9.97	4.34
R ² 0.56	

Tabel 5.9: invloed van structuur en cultuur op betrokkenheid bij de organisatie

Betrokkenheid Buurtcentrum	
Structuur	Cultuur
12.51	4.77
R ² 0.56	

Tabel 5.10: invloed van structuur en cultuur op betrokkenheid bij het buurtcentrum

§3.3 Verloopgeneidheid

De verloopgeneidheid is een schaal op zich, bestaat niet uit meerdere variabelen. In onderstaande tabel wordt de invloed van de onafhankelijke variabelen op deze schaal weergegeven.

Verloopgeneidheid	
Structuur	Cultuur
8.72	4.01
R ² 0.61	

Tabel 5.11: invloed van structuur en cultuur op de verloopgeneidheid

§4. Samenvatting

Nu alle resultaten van het onderzoek gepresenteerd zijn in de vorm van een vergelijking met het referentiebestand, de scores op de informele organisatiekenmerken en de mate van invloed van de beide onafhankelijke variabelen op de werkbeleving, zal ik in het volgende hoofdstuk ingaan op de conclusies die hieruit getrokken kunnen worden en zal ik een aantal aanbevelingen doen voor verder onderzoek.

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen

§1. Stichting Buurtwerk Alexander

Het onderzoek bij SBA heeft gelopen van januari t/m april 2005. SBA is een sociaal-culturele instelling waarbij 90 werknemers werkzaam zijn, verspreid over zes locaties binnen de deelgemeente Alexander en één locatie in het centrum van Rotterdam. De werknemers zijn werkzaam bij buurthuizen, verschillende losse projecten en speeltuinen en hebben allen de functie van sociaal-cultureel werker, administratieve ondersteuning of facilitair dienstverlener. Bij alle 90 werknemers in loondienst is een vragenlijst uitgezet, waarvan er in totaal 72 geretourneerd zijn. Door deze hoge respons, ook per locatie (zie tabel 4.1) kan er van uitgegaan worden dat de respondenten de hele groep goed vertegenwoordigen. De vragenlijst (bijlage I) bestond uit vier onderdelen, te weten: persoonlijke vragen, vragen over de werkbeleving, vragen over de formele organisatiekenmerken en vragen over de informele organisatiekenmerken.

§1.1 Vergelijking referentiebestand

De onderdelen werkbeleving en formele organisatiekenmerken konden vergeleken worden met een referentiebestand, afkomstig van onderzoeksbureau Satisfakt. In dit referentiebestand zijn ruim 9000 werknemers opgenomen, werkzaam in 66 organisaties, verdeeld over vier sectoren. Hier zal alleen ingegaan worden op de met SBA vergelijkbare sector, de niet zakelijke dienstverlening. Dit betreft zo'n 1500 werknemers uit het referentiebestand.

1.1.1 Werkbeleving

De vragen op dit onderdeel zijn gebaseerd op verschillende theorieën. De vragen over de tevredenheid komen voornamelijk voort uit het werk van Ten Horn (1983), die onderzoek deed naar behoeftetheorieën en de invloed van behoeften op de tevredenheid met het werk, en het werk van Vogelaar (1990) die aantoonde dat arbeidstevredenheid een consequentie is van behoeftestructuur en kenmerken van werk en werksituatie. De vragen over betrokkenheid zijn gebaseerd op het werk van De Sitter (1994) die arbeidsbetrokkenheid herleid tot indicator voor stress- en vervreemdingsrisico's, en het werk van Van Veldhoven (1994) die op basis van betrokkenheidsmodellen een vragenlijst ontwikkelde voor de meting van psychosociale arbeidsbelasting. De vragen over de verloopgeneidheid zijn gebaseerd op het werk van Ten Horn (1983). Hij toont een hoge correlatie aan tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid.

Bij vergelijking met het referentiebestand in de sector niet zakelijke dienstverlening op het onderdeel werkbeleving zijn er voor de schalen met betrekking tot tevredenheid geen opvallende dingen te ontdekken. SBA scoort precies op het gemiddelde op de schaal algemene tevredenheid, is ééntiende punt meer tevreden met de werkinhoud en ééntiende punt minder tevreden met de werkcondities dan het gemiddelde van het referentiebestand. De algemene betrokkenheid en de betrokkenheid bij het werk zijn echter significant lager dan bij andere organisaties in dezelfde sector. Ook de betrokkenheid bij de organisatie is aan de lage kant, zij het niet significant. De betrokkenheid bij het buurtcentrum kan niet vergeleken worden met het referentiebestand, omdat hiernaar bij uitzondering is gevraagd. De score op deze schaal ligt ongeveer gelijk met de score op de schaal algemene betrokkenheid en is daarmee ook aan de lage kant. De verloopgeneidheid is juist significant hoger dan bij vergelijkbare organisaties.

1.1.2 Formele organisatiekenmerken

De schalen van de formele organisatiekenmerken zijn alle afkomstig van de Nova-Weba vragenlijst en de VBBA- vragenlijst. Beide gaan uit van de theorie dat op basis van de formele organisatiekenmerken de onderzoeker een baan het stempel 'goed' of 'slecht' kan geven. Hier zijn de formele organisatiekenmerken alleen gebruikt om te toetsen welke kenmerken de meeste invloed hebben op de werkbeleving en om een vergelijking te maken met andere organisaties in een vergelijkbare sector. Bij vergelijking met het referentiebestand in de sector niet zakelijke dienstverlening op het onderdeel formele organisatiekenmerken valt een aantal dingen op. Op de schalen vakbekwaamheid, kwaliteit van de werkorganisatie en werkzekerheid wordt significant laag gescoord. Ook, hoewel niet significant, wordt ook op de schaal organiserende taken laag gescoord. Op de schalen geestelijke inspanning, contactmogelijkheden, regelproblemen, verantwoordelijkheid en taakverandering wordt significant hoog gescoord. Omdat op een aantal positieve schalen negatief wordt gescoord en op een aantal negatieve schalen positief, kan geconcludeerd worden dat de werknemers bij SBA niet positief zijn over de formele organisatiekenmerken. Er is geen enkele positieve schaal waarop positief significant gescoord wordt. Schalen waarop in vergelijking met het referentiebestand hoog gescoord worden, zij het niet significant zijn: autonomie, taakeisen, emotionele belasting en relatie met de leiding. Schalen waarop in vergelijking met het referentiebestand laag gescoord wordt, zij het niet significant zijn: informatievoorziening, relatie met collega's, taakonduidelijkheid en werkoverleg.

§1.2 Informele organisatiekenmerken

De schalen van de informele organisatiekenmerken zijn volledig afkomstig van de FOCUS-vragenlijst. Achterliggende theorie hiervan is dat er twee dimensies bestaan binnen organisaties, te weten: flexibiliteit versus beheersing en intern versus extern. Op basis hiervan worden vier oriëntaties onderscheiden, namelijk de ondersteunende, de innovatieve, de regel en de doelorïëntatie. Voor het onderdeel informele organisatiekenmerken was geen referentiebestand voorhanden. Daarom is gevraagd naar de aanwezigheid van bepaalde kenmerken binnen de stichting en vervolgens naar de mate waarin dit kenmerk volgens de respondent meer of minder aanwezig zou moeten zijn. Op basis van de verschillende oriëntaties zijn vier veelvoorkomende bedrijfsprofielen te onderscheiden. De werknemers van SBA typeren de huidige cultuur als een IR-profiel, wat inhoudt dat er een grote nadruk ligt op de innovatieve en de regeloriëntatie (vergelijk figuur 5.1). Dit profiel past het beste bij multinationals of grote ondernemingen. De respondenten hebben in de vragenlijst dan ook aangegeven meer aandacht voor ondersteuning en doel te willen. Omdat er volgens de respondenten ook, zij het in mindere mate dan de ondersteuning en doel oriëntatie, meer focus moet zijn op de innovatieve en regel oriëntatie, wordt de organisatie richting het balansprofiel getrokken. Het profiel dat het beste bij de organisatie past zit tussen het OD- en het balansprofiel. De aard van de organisatie vraagt een zekere balans, maar kan niet zonder flexibiliteit. Daarbij past bij een sociaal-culturele instelling een focus op organisatiedoelstellingen beter dan een focus op regels en innovatie.

§2. Onderzoek

De relevantie van dit onderzoek, zowel maatschappelijk als wetenschappelijk, zit in de toegevoegde waarde van de informele organisatiekenmerken op de werkbeleving. Geen van de onderzoekers op het gebied van de determinanten van werkbeleving heeft de invloed van de organisatiecultuur onderzocht. Ik zal eerst ingaan op het uitgangspunt van dit onderzoek, namelijk dat ook de informele organisatiekenmerken van invloed zijn op de werkbeleving, vervolgens zal ik terugkomen op de gebruikte theoretische uitgangspunten. Tenslotte zal ik komen tot een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek.

§2.1 Uitgangspunt onderzoek

Het belangrijkste uitgangspunt van dit onderzoek was de vraag of, buiten structuurkenmerken, ook de cultuurkenmerken van de organisatie een rol spelen in de werkbeleving van haar werknemers. Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat dit inderdaad het geval is. De probleemstelling, die voorkomt uit dit uitgangspunt luidde:

Welke organisatiekenmerken hebben de sterkste invloed op de subjectieve werkbeleving van de werknemers?

Deze probleemstelling wordt beantwoord in tabel 5.5:

Werkbeleving Totaal	
Structuur	Cultuur
5.48	2.39
R ² 0.76	

Tabel 5.5: invloed van structuur en cultuur op werkbeleving totaal

76 Procent van de totale werkbeleving wordt bepaald door de onafhankelijke variabelen structuur en cultuur. De invloed van de structuur of de formele organisatiekenmerken is met 5.48 groter dan de invloed van de cultuur of de informele organisatiekenmerken met 2.39. De beantwoording van de probleemstelling luidt dus:

De formele organisatiekenmerken hebben de sterkste invloed op de subjectieve werkbeleving van de werknemers.

Dit wil echter niet zeggen dat het terecht is dat de invloed van de informele organisatiekenmerken tot nu toe genegeerd is. Hoewel de invloed gering is, is deze wel aangetoond op alle aspecten van werkbeleving. Relatief heeft de cultuur de meeste invloed op de verloopgeneigdheid. Hoewel op de betrokkenheid bij het werk de invloed relatief klein is, is de invloed van cultuur op de betrokkenheid bij de organisatie en het buurtcentrum relatief vrij groot. Tevredenheid wordt relatief het minst bepaald door de organisatiecultuur.

S3. Aanbevelingen

In dit onderzoek is aangetoond dat, buiten de in werkbelevingsonderzoek gebruikte structurele kenmerken, ook culturele kenmerken van de organisatie van invloed zijn op de werkbeleving van haar werknemers. Door de beperkte tijd en ruimte waaraan een scriptie nu eenmaal gebonden is kan ik in dit onderzoek niet veel verder gaan dan aantonen dat dit verband bestaat bij de organisatie waar ik het onderzoek gedaan heb. Voorzichtigheid met uitspraken over andere organisaties is dan ook geboden. De hier onderzochte organisatie heeft nogal wat specifieke eigenschappen die wellicht de verklaring vormen voor de invloed van de informele organisatiekenmerken. In het verlengde hiervan zal ik ingaan op de twee onderdelen welke mijn inziens bepalend zijn voor de invloed van de informele organisatiekenmerken. Allereerst kan men zich afvragen of de invloed van de informele organisatiekenmerken anders is in andere sectoren dan niet zakelijke dienstverlening, of nog specifiek, in een ander soort organisatie dan een sociaal-culturele instelling. Men kan zich afvragen of het type cultuur dat kenmerkend is voor een organisatie bepalend is voor de invloed die de cultuurkenmerken hebben op de werkbeleving van werknemers. Het is niet moeilijk voor te stellen dat de cultuur in de industriële sector in hoge mate afwijkt van de cultuur van de sector overheid en dat de cultuur in een zakelijke organisatie in hoge mate afwijkt van de cultuur van een vrijwilligersorganisatie. Verder onderzoek naar het type cultuur en de invloed van dit type op de weging van de informele organisatiekenmerken op de werkbeleving is nodig. In het volgende zal ik mij, in verband met tijd en ruimte enkel beperken tot het onderscheid van de verschillende sectoren. Tweede eigenschap die de hier onderzochte organisatie kenmerkt is de inhoudelijke beoordeling op de formele organisatiekenmerken en de werkbeleving. Bij de hier onderzochte organisatie wordt de totale werkbeleving positief beoordeeld, terwijl de scores op de formele organisatiekenmerken laag zijn. De werknemers beoordelen het werk positief, maar de inrichting van het werk negatief. De vraag rijst dan of de invloed van informele organisatiekenmerken anders is in een organisatie waarin de werkbeleving en de formele organisatiekenmerken anders beoordeeld worden. De eerste stappen richting een conceptueel model kunnen hiermee voorzichtig gezet worden (figuur 6.1). Twee dingen moeten hierin meegenomen worden. Ten eerste de sector en de daarbij behorende culturele kenmerken. Ten tweede de invulling van de werkbeleving en de structuurkenmerken van de organisatie. Zo ontstaat een tweedimensioneel model met de assen werkbeleving en formele organisatiekenmerken tegen de achtergrond van de verschillende sectoren. Bij een organisatie in de sector niet zakelijke dienstverlening met een hoge score op werkbeleving en een lage score op structuurkenmerken speelt de invloed van cultuurkenmerken een belangrijke rol op de werkbeleving. In dit onderzoek is daar het cijfer 2.39 aan verbonden. Het is echter evident dat verder onderzoek, ook naar gelijksoortige organisaties op beide onderdelen, van belang is om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over alle vergelijkbare organisaties.

Buiten de construering van een conceptueel model om de invloed van de informele organisatiekenmerken te voorspellen en te verklaren, is het van belang dat de hier gebruikte, bestaande theorieën, verder ontwikkeld worden. Eerder gaf ik al aan dat deze theorieën allen gebaseerd zijn op de formele organisatiekenmerken. Uit dit onderzoek blijkt dat door de opname van de informele organisatiekenmerken de verklaringskracht van deze theorieën toeneemt.

Overheid		Formele organisatiekenmerken		Industrie		Formele organisatiekenmerken	
		Laag	Hoog			Laag	Hoog
werkbeleving	Laag			werkbeleving	Laag		
	Hoog				Hoog		
Commerciële Dienstverlening		Formele organisatiekenmerken		Niet commerciële dienstverlening		Formele organisatiekenmerken	
		Laag	Hoog			Laag	Hoog
werkbeleving	Laag			werkbeleving	Laag		
	Hoog				Hoog	2.39	

Figuur 6.1: onderzoeksterrein invloed informele organisatiekenmerken

Literatuur

- Achterberg, P.H.J., *Waardering van werk! Een onderzoek naar arbeidsoriëntaties, kenmerken van het werk en arbeidstevredenheid*, doctoraalscriptie, 2002
- Achterberg, P., Jetten, B., Houtman, D., *Arbeidstevredenheid: een aanpassingsfenomeen?*, Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 19-3 p. 214-226, 2003
- Alderfer, C.P., *Existence, Relatedness, and Growth, Human needs in organizational settings*, The free Press, New York, 1972
- Algra, J.A., *Kenmerken van werk*, Lisse, Swets & Zeitlinger, 1981
- Babbie, E., *The practice of social research*, Wadsworth publishing company, Belmont, 1998
- Breukelen, J.W.M. van, *Personeelsverloop in organisaties; een literatuuroverzicht en een model*. Gedrag en organisatie, 1, 37-65, 1989
- Brief, A.P., *Attitudes in and around organisations*, Sage publications, Beverly Hills, 1998
- Christis, J., *Arbeid, Organisatie en Stress, Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*, Het Spinhuis, Amsterdam, 1997
- Cock, G., de et al., *Organisatieklimaat en -cultuur, theorie en praktische toepassing van de organisatieklimaat-index voor profit-organisaties (OKIPO) en de verkorte vorm (VOKIPO)*, Acco, Amersfoort, 1986
- Dawes, R.M. en Smith, T.L., *Attitude and opinion measurement*. In: Lindzey, G. En Aronson, E. Handbook of social psychology, vol I, 3rd edition, Random House, New York, 1985
- Dijk, F.J.H. van, et al., *Herwaardering model belasting-belastbaarheid*. Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen, 68, 3-10, 1990
- Ekvall, G., *The climate metaphor in organizational theory*. In B.M. Mass en P. Drenth, Advances in organizational psychology, an international review, Sage, Beverly Hills, 1987
- Furda, J., *Werk, persoon en welzijn, een toetsing van het Job Demand-Control model*, Copyprint, Enschede, 2000
- Gaillard, A.W.K., *Stress, productiviteit en gezondheid*, Nieuwezijds, Amsterdam, 2003
- Griffin, R.W., *A longitudinal investigation of task characteristics relationships*, Academy of management Journal, 24, 99-113, 1987
- Hackman, J.R. en Lawler, E.E., *Employee reactions to job characteristics*. Journal of applied psychologie, 55: 259-286, 1971
- Hackman, J.R. en Oldham, G.R., *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170, 1975
- Herzberg, F., *Work and the nature of man*, World Publishing, Cleveland (1966)
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., *The motivation to work*, Wiley, New York 1959
- Heus, P., Leeden, R. van der, Gazendam, A., *Toegepaste data-analyse. Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Elsevier bedrijfsinformatie, Den Haag, 2002
- Hofstede, G., *Werken aan organisatiecultuur*, bedrijfskunde, 58, 102-106, 1986
- Horn, L.A. ten, *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*, Dutch efficiency Bureau, Pijnacker, 1983
- Horn, L.A. ten, *Psychologische aspecten van de organisatie*, Samsom Bedrijfsinformatie b.v, Alphen aan den Rijn, 1994

- Jetten, B., Kooten, G. van, *Kwaliteit van de arbeid: van theorie naar toetsing*, Risbo-paper, Rotterdam, 1994
- Jetten, B., Pat, M., *Werkdruk en welzijn in het werk*, Van Gorcum, Assen, 1999
- Karasek, R.A., 'Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign', *Administrative Science Quarterly*, 24 june: 285-1979
- Karasek, R.A., Theorell, T., *Healthy work: stress productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York, 1990
- Lammers, C.J., *Organiseren van bovenaf en onderop*, Het spectrum, Utrecht, 1993
- Locke, E.A., *The nature and causes of job satisfaction*, in Dunnette M.D., *handbook of industrial and organizational psychology*, ran mcnally college publishing company, Chigaco, 1976
- Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper&Row, New York, 1954
- Merton, R.K., *Social theory and social structure*, Free Press, Glencoe, 1957
- Mintzberg, H., *Organisatiestructuren*, Academic Service, Schoonhoven, 2000
- Mok, A.L., *Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid*, in *Sociologische gids* 37:141-165, 1990
- Muijen, J.J. van, *Organisatiecultuur en organisatieklimaat, de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*, Ridderprint B.V., Ridderkerk, 1994
- Muijen, J.J. van, Koopman, P., Witte, Karel, de, *Focus op organisatiecultuur, het concurrerende waardenmodel en het meten van organisatiecultuur*, Academic Service, Schoonhoven, 1996
- Quinn, R.E., *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988
- Quinn, R.E., et al., *Becoming a master manager : a competency framework*, Willey, New York, 1990
- Ruysseveldt, J. van, Witte, M. de, Grumbkow, J. von, *Organiseren van mens en arbeid, hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*, Kluwer bedrijfsinformatie, open universiteit Heerlen, 1998
- Sackerman, S.A., *Cultural knowledge in organizations*, Sage, Londen, 1991
- Salancik, G.R., en Pfeffer, J., *A social information processing approach to job attitudes and task design*, *Administrative science Quarterly*, 23, 224-253, 1978
- Sanders, G., en Neuijen, B., *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding*, Management studies, Den Haag, 1999
- Sitter, L.U. de, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, kluwer, Deventer, 1981
- Sitter, L.U. de, *Synergetisch produceren, Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw*, Van Gorcum, Assen, 1994
- Smircich, L., *Concepts of culture and organizational analysis*, *administrative Science Quarterly*, 28, 339-358, 1983
- Vaas, S., et al., *De WEBA-methode, deel I, weba-analyse handleiding*, Samson bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn 1995
- Veldhoven, M.J.P.M. van en Meijman, T., *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst*, Nederlands instituut voor arbeidsomstandigheden, Amsterdam, 1994
- Veldhoven, M.J.P.M. van, *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress*, Swets & Zeitlinger, Lisse, 1996

- Veldhoven, M.J.P.M. van et al. *Handleiding VBBA, onderzoek naar de beleving van psychosociale arbeidsbeleving en werkstress met behulp van de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid*, Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg, Amsterdam, 1997
- Vogelaar, A.L.W., *Arbeidssatisfactie, een gevolg van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*, Rijksuniversiteit Leiden, Leiden, 1990
- Vogelaar, A.L.W. en Vlist, R. van der, *Het Job Characteristics Model en taakontwerp*, *Gedrag en Organisatie*, 8, 2, p 65-87, 1995
- Werfhorst, H.G. van de en Graaf, N.D. de, *The sources of political orientations in post-industrial society: social class and education revisited*, *British journal of sociology*, 55-2, p.211-235, 2004

Bijlagen

Bijlage I	Vragenlijst en itemcodering	47
Bijlage II	Constructie variabele werkbeleving totaal	67
Bijlage III	Lineaire regressieanalyses	69

Bijlage I Vragenlijst en itemcodering

Voor u ligt de vragenlijst *werkbeleving Stichting Buurtwerk Alexander*. Deze vragenlijst wordt gebruikt om in kaart te brengen wat de werknemers van Stichting Buurtwerk Alexander van hun werk vinden, wat ze waarderen in hun werk en wat juist niét. De vragenlijst bestaat uit vier onderdelen, namelijk een aantal persoonlijke vragen (I), een aantal vragen over de persoonlijke werkbeleving (II), een aantal vragen over de organisatie van het werk (III), en een aantal vragen over de cultuur op het werk (IV). Alles wat u invult op deze vragenlijst zal anoniem en vertrouwelijk behandeld worden! Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een doctoraalscriptie onder begeleiding van een medewerker van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Opdrachtgevers zijn de directie en de ondernemingsraad van Stichting Buurtwerk Alexander.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Het is van belang dat *iedereen*, ook diegenen die volkomen tevreden zijn met het werk, de vragenlijst invult. De vragenlijst kunt u voor *1 februari 2005* in bijgevoegde antwoordenvolpette terugsturen naar de Erasmus Universiteit. Het adres is reeds aangegeven, een postzegel is niet nodig.

Ik wil nogmaals benadrukken dat ingevulde vragenlijsten alleen onder ogen zullen komen van de externe onderzoekers en dat alle gegevens anoniem en zorgvuldig verwerkt zullen worden.

Bij voorbaat dank voor het invullen van de vragenlijst,

Marije van de Grift

Deel I Persoonlijke vragen

In dit eerste deel van de vragenlijst worden een aantal persoonlijke vragen gesteld. Kruis steeds het antwoord aan dat op u van toepassing is. Uiteraard worden deze gegevens anoniem behandeld.

- | | |
|-------------------------------------|---|
| PV01 Bent u man of vrouw? | Man
Vrouw |
| PV02 Wat is uw leeftijd? |jaar |
| PV03 Vanuit welke locatie werkt u? | Zevenkamp
Ommoord
Oosterflank
Lage Land
Kralingseveer
Prinsenland
Nesselande
Project, namelijk.....
anders, namelijk..... |
| PV04 Wat is de aard van uw functie? | Sociaal Cultureel werk
Administratief ondersteunend
Facilitair ondersteunend |

- PV05 Sinds welk jaar oefent u deze functie uit?
- PV06 Geeft u leiding aan mensen? ja
nee
- PV07 In welk jaar bent u in dienst gekomen?
- PV08 Werkt u fulltime of parttime? fulltime
parttime,uur per week

Deel II vragen werkbeleving

In dit tweede deel van de vragenlijst worden vragen gesteld en stellingen gegeven over wat u van uw werk en de werkomstandigheden vindt. Kruis steeds het antwoord aan dat het meest op u van toepassing is.

- TH01 Bent u tevreden met de mate waarin u in uw functie uw kennis en vaardigheden kunt benutten? zeer tevreden
tevreden
noch tevreden, noch ontevreden
ontevreden
zeer ontevreden
- TH02 Bent u tevreden over uw secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregelingen, spaarregelingen, verzekeringen e.d.)? zeer tevreden
tevreden
noch tevreden, noch ontevreden
ontevreden
zeer ontevreden
- TH03 Bent u tevreden over de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens uw werk? zeer tevreden
tevreden
noch tevreden, noch ontevreden
ontevreden
zeer ontevreden
- TH04 Bent u tevreden met de waardering die u krijgt voor uw werk? zeer tevreden
tevreden
noch tevreden, noch ontevreden
ontevreden
zeer ontevreden
- TH05 Bent u tevreden met de mate waarin uw functie creativiteit vereist? zeer tevreden
tevreden
noch tevreden, noch ontevreden
ontevreden
zeer ontevreden
- TH06 Bent u tevreden met de vrijheid van handelen in uw functie? zeer tevreden
tevreden
noch tevreden, noch ontevreden
ontevreden
zeer ontevreden

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

TH07	Bent u tevreden met uw salaris?	zeer tevreden tevreden noch tevreden, noch ontevreden ontevreden zeer ontevreden
TH08	Bent u tevreden over de gezelligheid/sfeer op uw werk?	zeer tevreden tevreden noch tevreden, noch ontevreden ontevreden zeer ontevreden
TH09	Bent u tevreden met de mate van afwisseling in uw functie?	zeer tevreden tevreden noch tevreden, noch ontevreden ontevreden zeer ontevreden
TH10	Bent u tevreden met de omstandigheden (lawaai, temperatuur e.d.) waaronder u uw werk moet verrichten?	zeer tevreden tevreden noch tevreden, noch ontevreden ontevreden zeer ontevreden
TH11	Bent u tevreden met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in uw functie?	zeer tevreden tevreden noch tevreden, noch ontevreden ontevreden zeer ontevreden
BT01	Ik vind het belangrijk dat het werk goed verloopt	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT02a	Het buurtcentrum/project gaat me echt ter harte	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT02b	De Stichting Buurtwerk Alexander gaat me echt ter harte	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT03	Ik vind het erg vervelend als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens

BT04a Ik trek het me erg aan als ik merk dat het buurtcentrum/ project een slechte naam heeft bij anderen	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT04b Ik trek het me erg aan als ik merk dat de Stichting Buurtwerk Alexander een slechte naam heeft bij anderen	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT05 Mijn werk betekent weinig voor me	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT06a Ik voel me uitstekend thuis bij het buurtcentrum/project	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT06b Ik voel me uitstekend thuis bij Stichting Buurtwerk Alexander	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT07 Het is de moeite waard te proberen mijn werk zo goed mogelijk te doen	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT08a Vergeleken met andere organisaties is het werken bij het buurtcentrum/project erg aantrekkelijk	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BT08b Vergeleken met andere organisaties is het werken bij Stichting Buurtwerk Alexander erg aantrekkelijk	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
VG01 Heeft u er in de afgelopen maanden wel eens aan gedacht om ander werk te zoeken?	ja, zeer dikwijls ja, vrij vaak ja, wel eens nee, vrijwel niet nee, nooit

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

VG02 Heeft u er in het afgelopen jaar wel eens iets gedaan om te proberen ander werk te krijgen?	ja, zeer dikwijls ja, vrij vaak ja, wel eens nee, vrijwel niet nee, nooit
VG03 Zou u, als het aan u lag, over vijf jaar nog bij Stichting Buurtwerk Alexander werken?	zeker wel waarschijnlijk wel niet zeker waarschijnlijk niet zeker niet
VG04 Heeft u meestal plezier in uw werk?	ja, beslist ja, wel een beetje tussen ja en nee in nee, eigenlijk niet nee, beslist niet
VG05 Hoe vindt u, alles bij elkaar, uw werk?	goed redelijk matig niet goed
BO01 Vergeleken met andere organisaties is Stichting Buurtwerk Alexander een goede werkgever	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BO02 Het salaris bij Stichting Buurtwerk Alexander is minstens even goed als bij andere organisaties	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BO03 De medewerk(st)ers worden bij Stichting Buurtwerk Alexander goed op de hoogte gehouden van zaken die hen aangaan	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BO04 Bij Stichting Buurtwerk Alexander worden mensen met respect behandeld, wat voor werk ze ook doen	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens
BO05 Alle medewerk(st)ers worden goed op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen Stichting Buurtwerk Alexander	zeer mee eens mee eens niet eens, niet oneens mee oneens zeer mee oneens

- BO06 Als ik met kenissen over Stichting Buurtwerk Alexander praat, prijs ik Stichting Buurtwek Alexander aan als een prima organisatie om in te werken
- zeer mee eens
mee eens
niet eens, niet oneens
mee oneens
zeer mee oneens
- BO07 Stichting Buurtwerk Alexander biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing
- zeer mee eens
mee eens
niet eens, niet oneens
mee oneens
zeer mee oneens

Deel III vragen formele organisatie

In dit derde deel van de vragenlijst worden vragen gesteld en stellingen gegeven over hoe het werk georganiseerd is. Kruis steeds het antwoord aan dat het meest op u van toepassing is.

- VB01 Mijn werk is gevarieerd
- zeer mee eens
mee eens
mee oneens
zeer mee oneens
- VB02 Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk
- zeer mee eens
mee eens
mee oneens
zeer mee oneens
- VB03 Mijn baan vereist dat ik nieuwe dingen leer
- zeer mee eens
mee eens
mee oneens
zeer mee oneens
- VB04 Mijn baan vereist creativiteit
- zeer mee eens
mee eens
mee oneens
zeer mee oneens
- VB05 Mijn baan vereist veel bekwaamheden
- zeer mee eens
mee eens
mee oneens
zeer mee oneens
- VB06 Ik heb de gelegenheid om mijn eigen vaardigheidsniveau verder te ontwikkelen
- zeer mee eens
mee eens
mee oneens
zeer mee oneens
- OT01 Ik heb invloed op de beslissingen vanuit mijn buurtcentrum/project
- zeer mee eens
mee eens
mee oneens
zeer mee oneens

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

OT02 Bij eventuele problemen kan ik mensen uit andere centra/ projecten inschakelen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
OT03 Ik bespreek met anderen hoe de taken worden verdeeld (‘wie doet wat’)	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
OT04 Ik bespreek met anderen hoe de taken gepland moeten worden	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
OT05h Hoe vaak heeft u werkoverleg?	eens per week eens per twee weken eens per maand een per twee maanden of minder nooit
AU01 Ik kan mijn werk, als ik dat nodig vind, zelf onderbreken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
AU02 Ik kan zelf het werktempo regelen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
AU03 Ik kan, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
AU04 Ik kan gemakkelijk even weg van de plaats waar ik werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
AU05 Ik beslis zelf wanneer ik een taak uitvoer	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
AU06 Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

AU07 Mijn werkwijze wordt in grote mate voorgeschreven	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
AU08 Ik heb de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk doe	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
AU09 Ik kan een eigen werkwijze kiezen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
GI01 Mijn werk vereist voortdurend intensief nadenken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
GI02 Ik moet veel informatie gedurende langere tijd onthouden	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
GI03 Mijn werk vereist dat ik er voortdurend mijn aandacht bijhoud	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
GI04 Mijn werk vergt voortdurend veel aandacht	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
GI05 Ik moet in mijn werk veel dingen tegelijk in de gaten houden	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
GI06 Ik wordt op het werk vaak voor onverwachte gebeurtenissen geplaatst	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
CM01 Ik ben in het werk altijd op mezelf aangewezen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

CM02 Als ik er niet uitkom kan een collega werk van mij overnemen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
CM03 Mijn collega's helpen me bij het afwerken van een opdracht als dat nodig is	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
CM04 Ik praat op het werk met collega's uit de eigen werkgroep over het werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
CM05 Ik praat op het werk met een leidinggevende over het werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
CM06 Ik ben vaak alleen op mijn werkplek	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
IV01 Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn bijdrage aan het buurtcentrum/project waar ik werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
IV02 Ik krijg voldoende informatie om mee te werken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
IV03 De informatie die ik nodig heb komt meestal op tijd	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
IV04 Ik moet vaak wachten op informatie die ik nodig heb	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
IV05 De gegevens die ik krijg zijn meestal juist	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
IV06 De opdrachten die ik krijg zijn meestal duidelijk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

TE01 Ik moet erg snel werken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TE02 Ik heb over het algemeen genoeg tijd om mijn werk af te krijgen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TE03 Ik moet extra hard werken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TE04 Ik werk onder tijdsdruk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TE05 Ik moet me in het werk haasten	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TE06 Ik zou het kalmer aan willen doen in mijn werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RP01 Het materiaal waarmee ik werk is doorgaans van onvoldoende kwaliteit	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RP02 De hulpmiddelen waarmee ik werk zijn vaak van onvoldoende kwaliteit	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RP03 Het wachten op werk van andere mensen of afdelingen vertraagt vaak mijn eigen werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RP04 Het werk verloopt vaak anders dan gepland	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RP05 Ik heb regelmatig met storingen in mijn werk te maken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

RP06 Ik moet vaak improviseren om mijn werk uit te kunnen voeren	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
VW01 Ik moet vaak beslissingen nemen, waarbij een vergissing kostbare of ernstige gevolgen kan hebben	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
VW02 Ik draag veel verantwoordelijkheid voor het werk van anderen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
VW03 Ik draag veel verantwoordelijkheid voor de veiligheid van anderen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
VW04 Ik draag veel verantwoordelijkheid voor de toekomst van anderen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
VW05 Ik draag veel verantwoordelijkheid voor een werkproces	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
VW06 Ik draag veel verantwoordelijkheid voor het functioneren van het buurtcentrum/project waar ik werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB01 Op het werk wordt gediscrimineerd naar sekse	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB02 Op het werk wordt gediscrimineerd naar huidskleur	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB03 Op het werk wordt gediscrimineerd naar leeftijd	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

EB04 Ik moet veel werken met agressieve klanten	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB05 Mijn klanten zijn lastig	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB06 Ik moet voortdurend beducht zijn voor gevaarlijke situaties	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB07 Het werk is gevaarlijk voor mij	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB08 Ik wordt tijdens het werk geconfronteerd met grapjes of opmerkingen met een seksuele ondertoon, die ik als ongewenst beschouw	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
EB09 Ik wordt tijdens het werk aangeraakt of vastgepakt op een manier die ik als ongewenst beschouw	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RL01 Ik werk onder goede dagelijkse leiding	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RL02 Mijn directe leidinggevende heeft een goed beeld van mij in mijn werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RL03 Ik kan op mijn directe leiding rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RL04 De verstandhouding met mijn directe leiding is goed	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RL05 Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn directe leiding	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

RL06 Tussen mij en mijn directe leiding heerst een prettige sfeer	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RC01 Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RC02 De verstandhouding met mijn collega's is goed	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RC03 Ik voel mij in mijn werk gewaardeerd door mijn collega's	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RC04 Ik heb te maken met agressie van mijn collega's	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RC05 Tussen mij en mijn collega's heerst een prettige sfeer	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
RC06 Tussen mij en mijn collega's doen zich vervelende gebeurtenissen voor	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TO01 Ik weet precies wat anderen op mijn werk van mij verwachten	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TO02 Ik weet precies waarvoor ik wel, en waarvoor ik niet verantwoordelijk ben	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TO03 Ik weet precies hoe mijn leidinggevende over mijn prestaties denkt	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TO04 Voor mij ligt duidelijk vast, wat precies mijn taak is	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

TO05 Ik weet precies wat ik van andere mensen van mijn afdeling mag verwachten	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TV01 Er treden belangrijke veranderingen op in mijn taken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TV02 Ik vind het moeilijk om me aan te passen aan veranderingen in mijn taken	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TV03 Het veranderen van mijn taken levert problemen op	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TV04 Het veranderen van mijn taken heeft negatieve gevolgen voor mij	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
TV05 Voorgenomen veranderingen in mijn taken worden goed geïntroduceerd	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
KW01 Het werk is doorgaans goed georganiseerd	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
KW02 Ik kan voldoende overleggen over het werk	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
KW03 Het werk wordt vaak belemmerd door onverwachte situaties	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
KW04 Ik word in het werk geregeld gehinderd door fouten in het werk van anderen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
KW05 Mijn werk wordt vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

WZ01 Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik over een jaar nog werk heb	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WZ02 Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik mijn huidige baan het komende jaar zal houden	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WZ03 Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik mijn huidige functieniveau het komende jaar zal houden	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WZ04 Ik zou graag meer zekerheid hebben of het buurtcentrum/ project waar ik werk over een jaar nog bestaat	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WZ05 Ik liep het laatste jaar kans om werkloos te worden	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WZ06 Mijn werkzekerheid is goed	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WO01 Tijdens het werkoverleg krijgen mijn collega's en ik voldoende ruimte voor eigen inbreng	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WO02 In het werkoverleg wordt gezamenlijk naar oplossingen voor knelpunten gezocht	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WO03 Tijdens het werkoverleg worden duidelijke afspraken gemaakt	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WO04 De afspraken die tijdens het werkoverleg worden gemaakt, worden doorgaans goed nagekomen	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens
WO05 Het werkoverleg bij het buurtcentrum/project waar ik werk functioneert goed	zeer mee eens mee eens mee oneens zeer mee oneens

Deel IV vragen cultuur binnen de organisaties

De eerste vragen in dit deel van de vragenlijst gaan over hoeveel of hoe vaak bepaalde dingen gebeuren bij Stichting Buurtwerk Alexander. Geef steeds aan (A) hoe veel of hoe vaak dit volgens u nu gebeurt en (B) of dit meer of minder zou moeten gebeuren.

CULORG1a Worden bij Stichting Buurtwerk Alexander prestaties gemeten?	nooit zelden soms vaak meestal altijd
CULORG1b Zou dit volgens u meer of minder moeten gebeuren?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG2a Zijn er duidelijke maatstaven waarmee werkprestaties worden gemeten?	nooit zelden soms vaak meestal altijd
CULORG2b Zouden deze er volgens u meer of minder moeten zijn?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG3a Wordt aan onderlinge conflicten iets gedaan?	nooit zelden soms vaak meestal altijd
CULORG3b Zou dit volgens u meer of minder moeten gebeuren?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG4a Wordt u aangemoedigd om met nieuwe ideeën over het werk te komen?	zelden soms vaak meestal altijd

CULORG4b Zou dit volgens u meer of minder moeten gebeuren?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG5a Volgen de leidinggevendenden de regels zelf op?	nooit zelden soms vaak meestal altijd
CULORG5b Zou dit volgens u meer of minder moeten gebeuren?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder

In dit laatste deel van de vragenlijst worden een aantal kenmerken gegeven. Geef steeds aan (A) in hoeverre deze kenmerken, volgens u, *nu* van toepassing zijn op Stichting Buurtwerk Alexander en (B) of deze kenmerken, volgens u, meer of minder van toepassing zouden moeten zijn op Stichting Buurtwerk Alexander.

CULORG6a Hoe kenmerkend is <i>eensgezindheid van de leiding</i> bij Stichting Buurtwerk Alexander?	helemaal niet niet weinig enigszins wel zeer
CULORG6b Zou dit meer of minder kenmerkend moeten zijn?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG7a Hoe kenmerkend is <i>succes met het team</i> voor Stichting Buurtwerk Alexander?	helemaal niet niet weinig enigszins wel zeer
CULORG7b Zou dit meer of minder kenmerkend moeten zijn?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder

CULORG8a Hoe kenmerkend is <i>flexibiliteit</i> voor Stichting Buurtwerk Alexander?	helemaal niet niet weinig enigszins wel zeer
CULORG8b Zou dit meer of minder kenmerkend moeten zijn?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG9a Hoe kenmerkend is <i>meeleven met collega's</i> voor Stichting Buurtwerk Alexander?	helemaal niet niet weinig enigszins wel zeer
CULORG9b Zou dit meer of minder kenmerkend moeten zijn?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG10a Hoe kenmerkend is het <i>nakomen van werkafspraken</i> voor Stichting Buurtwerk Alexander?	helemaal niet niet weinig enigszins wel zeer
CULORG10b Zou dit meer of minder kenmerkend moeten zijn?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder
CULORG11a Hoe kenmerkend is het hebben van <i>duidelijke doelen</i> voor Stichting Buurtwerk Alexander?	helemaal niet niet weinig enigszins wel zeer
CULORG11b Zou dit meer of minder kenmerkend moeten zijn?	veel meer meer niet meer, niet minder minder veel minder

Werkbeleving: een consequentie van cultuur?

CULORG12a Hoe kenmerkend is het om elkaar te *steunen* bij het oplossen van werkproblemen voor Stichting Buurtwerk Alexander?

helemaal niet
niet
weinig
enigszins
wel
zeer

CULORG12b Zou dit meer of minder kenmerkend moeten zijn?

veel meer
meer
niet meer, niet minder
minder
veel minder

Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage II Constructie variabele werkbeleving totaal

Communalities

	Initial	Extraction
tevredenheid	1,000	,781
Betrokkenheid	1,000	,534
verloopgeneigdheid	1,000	,808

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,124	70,785	70,785	2,124	70,785	70,785
2	,624	20,806	91,591			
3	,252	8,409	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
tevredenheid	,884
Betrokkenheid	,731
verloopgeneigdheid	-,899

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Statistics

		verloopgen eigtheid	verloopgenei gdheid omgekeerd
N	Valid	72	72
	Missing	0	0
Mean		2,4792	7,5208
Minimum		,00	3,00
Maximum		7,00	10,00

Component Matrix(a)

	Componen t
	1
tevredenheid	,884
Betrokkenheid	,731
verloopgeneigdheid omgekeerd	,899

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Statistics

werkbeleving totaal

N	Valid	72
	Missing	0
Mean		7,3222
Minimum		3,91
Maximum		9,62

Bijlage III Lineaire regressieanalyses

Werkbeleving totaal

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,870(a)	,758	,644	,70452

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,262	1,440		1,570	,123
	• vakbekwaamheid	,342	,101	,457	3,393	,001
	• organiserende taken	-,034	,100	-,047	-,341	,735
	• autonomie	,116	,093	,131	1,240	,221
	• geestelijke inspanning	,001	,107	,002	,012	,991
	• contactmogelijkheden	,165	,108	,186	1,531	,133
	• informatievoorziening	-,109	,121	-,101	-,900	,373
	• taakeisen	-,080	,067	-,123	-1,194	,239
	• regelproblemen	-,052	,103	-,061	-,501	,619
	• verantwoordelijkheid	-,030	,081	-,041	-,374	,710
	• emotionele belasting	,007	,096	,008	,073	,942
	• relatie met de leiding	,163	,136	,229	1,194	,239
	• relatie met collega	,025	,129	,033	,194	,847
	• taakonduidelijkheid	,065	,100	,077	,649	,520
	• taakverandering	-,073	,102	-,085	-,713	,480
	• kwaliteit van de werkorganisatie	-,010	,128	-,013	-,080	,936
	• werkzekerheid	-,100	,048	-,185	-2,089	,042
	• werkoverleg	,136	,109	,174	1,247	,219
	• ondersteuning feitelijk	-,182	,103	-,282	-1,756	,086
	• regel feitelijk	,209	,090	,313	2,327	,025
	• doel feitelijk	-,026	,070	-,038	-,369	,714
	• innovatie feitelijk	,135	,068	,218	2,001	,051

a Dependent Variable: werkbeleving totaal

Tevredenheid totaal**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,920(a)	,846	,774	,60993

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,047	1,247		,037	,970
	• vakbekwaamheid	,229	,087	,283	2,633	,012
	• organiserende taken	-,053	,087	-,066	-,605	,548
	• autonomie	,221	,081	,229	2,729	,009
	• geestelijke inspanning	-,003	,093	-,004	-,030	,976
	• contactmogelijkheden	,061	,093	,063	,651	,518
	• informatievoorziening	-,088	,105	-,075	-,835	,408
	• taakeisen	-,063	,058	-,089	-1,082	,285
	• regelproblemen	-,129	,089	-,141	-1,445	,155
	• verantwoordelijkheid	,037	,070	,046	,523	,603
	• emotionele belasting	,000	,083	,000	-,004	,997
	• relatie met de leiding	,262	,118	,340	2,220	,031
	• relatie met collega	-,016	,111	-,020	-,144	,886
	• taakonduidelijkheid	,162	,087	,175	1,866	,069
	• taakverandering	,000	,088	,000	-,001	,999
	• kwaliteit van de werkorganisatie	,091	,111	,105	,826	,413
	• werkzekerheid	-,013	,041	-,022	-,309	,759
	• werkoverleg	,305	,094	,360	3,241	,002
	• ondersteuning feitelijk	-,008	,090	-,011	-,087	,931
	• regel feitelijk	,004	,078	,006	,056	,955
	• doel feitelijk	,004	,061	,005	,064	,950
	• innovatie feitelijk	,076	,059	,113	1,304	,199

a Dependent Variable: tevredenheid

Tevredenheid werkinhoud

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,895(a)	,800	,707	,79056

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,367	1,616		-,227	,821
	• vakbekwaamheid	,448	,113	,485	3,967	,000
	• organiserende taken	-,069	,113	-,076	-,615	,541
	• autonomie	,311	,105	,283	2,964	,005
	• geestelijke inspanning	,079	,120	,090	,659	,513
	• contactmogelijkheden	,102	,121	,093	,845	,403
	• informatievoorziening	-,215	,136	-,162	-1,582	,121
	• taakeisen	,061	,075	,076	,812	,421
	• regelproblemen	-,168	,116	-,160	-1,445	,155
	• verantwoordelijkheid	-,046	,091	-,050	-,504	,617
	• emotionele belasting	-,008	,108	-,007	-,072	,943
	• relatie met de leiding	,088	,153	,100	,576	,567
	• relatie met collega	-,006	,144	-,007	-,043	,966
	• taakonduidelijkheid	,166	,112	,158	1,477	,147
	• taakverandering	-,078	,114	-,074	-,684	,497
	• kwaliteit van de werkorganisatie	,124	,143	,126	,867	,390
	• werkzekerheid	-,095	,054	-,141	-1,763	,085
	• werkoverleg	,296	,122	,307	2,427	,019
	• ondersteuning feitelijk	-,056	,116	-,070	-,479	,634
	• regel feitelijk	,088	,101	,107	,874	,387
	• doel feitelijk	,027	,079	,032	,341	,735
	• innovatie feitelijk	,105	,076	,136	1,378	,175

a Dependent Variable: tevredenheid werkinhoud

Tevredenheid werkcondities**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,879(a)	,772	,665	,77735

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,396	1,589		,249	,804
	• vakbekwaamheid	,047	,111	,055	,425	,673
	• organiserende taken	-,038	,111	-,046	-,345	,732
	• autonomie	,145	,103	,144	1,412	,165
	• geestelijke inspanning	-,070	,118	-,087	-,597	,553
	• contactmogelijkheden	,027	,119	,026	,222	,825
	• informatievoorziening	,018	,134	,015	,135	,894
	• taakeisen	-,166	,074	-,224	-2,245	,030
	• regelproblemen	-,098	,114	-,102	-,856	,397
	• verantwoordelijkheid	,105	,090	,126	1,177	,245
	• emotionele belasting	,006	,106	,006	,055	,957
	• relatie met de leiding	,407	,150	,503	2,703	,010
	• relatie met collega	-,024	,142	-,028	-,172	,864
	• taakonduidelijkheid	,158	,111	,164	1,430	,160
	• taakverandering	,065	,112	,067	,581	,564
	• kwaliteit van de werkorganisatie	,065	,141	,071	,458	,649
	• werkzekerheid	,055	,053	,090	1,046	,301
	• werkoverleg	,311	,120	,351	2,595	,013
	• ondersteuning feitelijk	,032	,114	,044	,283	,779
	• regel feitelijk	-,065	,099	-,085	-,652	,518
	• doel feitelijk	-,015	,077	-,020	-,198	,844
	• innovatie feitelijk	,053	,075	,074	,706	,484

a Dependent Variable: tevredenheid werkcondities

Betrokkenheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742(a)	,550	,340	,91472

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,443	1,870		3,445	,001
	• vakbekwaamheid	,182	,131	,256	1,395	,170
	• organiserende taken	,015	,130	,022	,119	,906
	• autonomie	,068	,121	,081	,562	,577
	• geestelijke inspanning	,122	,139	,180	,879	,384
	• contactmogelijkheden	,086	,140	,101	,611	,544
	• informatievoorziening	-,083	,157	-,081	-,525	,602
	• taakeisen	,121	,087	,194	1,386	,172
	• regelproblemen	,081	,134	,101	,607	,547
	• verantwoordelijkheid	-,148	,105	-,211	-1,405	,167
	• emotionele belasting	-,177	,125	-,213	-1,417	,163
	• relatie met de leiding	,115	,177	,170	,649	,520
	• relatie met collega	-,194	,167	-,270	-1,162	,251
	• taakduidelijkheid	-,287	,130	-,355	-2,208	,032
	• taakverandering	,005	,132	,006	,039	,969
	• kwaliteit van de werkorganisatie	,117	,166	,153	,703	,486
	• werkzekerheid	-,107	,062	-,207	-1,716	,093
	• werkoverleg	-,089	,141	-,120	-,630	,532
	• ondersteuning feitelijk	-,043	,134	-,070	-,319	,751
	• regel feitelijk	,238	,117	,374	2,041	,047
	• doel feitelijk	-,153	,091	-,233	-1,676	,101
	• innovatie feitelijk	,057	,088	,096	,651	,518

a Dependent Variable: Betrokkenheid

Betrokkenheid werk**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,682(a)	,465	,215	,94591

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,221	1,934		4,251	,000
	• vakbekwaamheid	,381	,135	,565	2,822	,007
	• organiserende taken	-,125	,135	-,189	-,930	,357
	• autonomie	-,061	,125	-,076	-,483	,631
	• geestelijke inspanning	,074	,144	,116	,517	,607
	• contactmogelijkheden	,043	,145	,054	,296	,768
	• informatievoorziening	-,122	,163	-,126	-,753	,455
	• taakeisen	,145	,090	,245	1,606	,115
	• regelproblemen	-,049	,139	-,064	-,355	,724
	• verantwoordelijkheid	-,166	,109	-,249	-1,523	,135
	• emotionele belasting	-,117	,129	-,149	-,908	,369
	• relatie met de leiding	,103	,183	,160	,563	,577
	• relatie met collega	-,212	,173	-,311	-1,229	,226
	• taakonduidelijkheid	-,152	,134	-,198	-1,129	,265
	• taakverandering	,003	,137	,004	,025	,980
	• kwaliteit van de werkorganisatie	,145	,172	,201	,848	,401
	• werkzekerheid	-,077	,064	-,157	-1,199	,237
	• werkoverleg	,082	,146	,117	,563	,576
	• ondersteuning feitelijk	,030	,139	,052	,217	,829
	• regel feitelijk	,041	,121	,068	,338	,737
	• doel feitelijk	-,075	,094	-,121	-,800	,428
	• innovatie feitelijk	-,065	,091	-,115	-,710	,481

a Dependent Variable: betrokkenheid werk

Betrokkenheid organisatie

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749(a)	,560	,355	1,20167

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,664	2,457		1,898	,064
	• vakbekwaamheid	-,017	,172	-,018	-,097	,923
	• organiserende taken	,156	,171	,168	,913	,366
	• autonomie	,197	,159	,175	1,236	,223
	• geestelijke inspanning	,170	,182	,189	,931	,357
	• contactmogelijkheden	,128	,184	,114	,697	,489
	• informatievoorziening	-,043	,207	-,031	-,207	,837
	• taakeisen	,097	,114	,117	,847	,402
	• regelproblemen	,212	,176	,198	1,203	,235
	• verantwoordelijkheid	-,130	,138	-,140	-,940	,352
	• emotionele belasting	-,236	,164	-,214	-1,442	,156
	• relatie met de leiding	,127	,233	,141	,545	,588
	• relatie met collega	-,176	,219	-,184	-,802	,427
	• taakonduidelijkheid	-,422	,171	-,393	-2,472	,017
	• taakverandering	,007	,174	,006	,040	,968
	• kwaliteit van de werkorganisatie	,088	,218	,087	,403	,689
	• werkzekerheid	-,136	,082	-,198	-1,668	,102
	• werkoverleg	-,260	,185	-,263	-1,402	,168
	• ondersteuning feitelijk	-,116	,176	-,142	-,657	,514
	• regel feitelijk	,435	,153	,514	2,840	,007
	• doel feitelijk	-,230	,120	-,264	-1,922	,061
	• innovatie feitelijk	,179	,115	,227	1,550	,128

a Dependent Variable: betrokkenheid organisatie

Betrokkenheid buurtcentrum**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,748(a)	,559	,354	1,03228

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,365	2,111		1,595	,118
	• vakbekwaamheid	,348	,147	,428	2,359	,023
	• organiserende taken	-,091	,147	-,115	-,622	,537
	• autonomie	,223	,137	,231	1,629	,110
	• geestelijke inspanning	-,091	,157	-,118	-,580	,565
	• contactmogelijkheden	,221	,158	,229	1,396	,170
	• informatievoorziening	-,235	,177	-,202	-1,326	,192
	• taakeisen	,105	,098	,148	1,068	,291
	• regelproblemen	,127	,151	,138	,839	,406
	• verantwoordelijkheid	-,068	,119	-,085	-,573	,570
	• emotionele belasting	,053	,141	,056	,374	,710
	• relatie met de leiding	,072	,200	,094	,362	,719
	• relatie met collega	,209	,188	,255	1,108	,274
	• taakonduidelijkheid	-,070	,147	-,076	-,477	,636
	• taakverandering	-,207	,149	-,222	-1,388	,172
	• kwaliteit van de werkorganisatie	-,144	,187	-,166	-,768	,446
	• werkzekerheid	-,182	,070	-,309	-2,591	,013
	• werkoverleg	,116	,159	,137	,730	,469
	• ondersteuning feitelijk	-,318	,152	-,454	-2,097	,042
	• regel feitelijk	,215	,132	,296	1,634	,109
	• doel feitelijk	-,055	,103	-,073	-,532	,597
	• innovatie feitelijk	,219	,099	,325	2,214	,032

a Dependent Variable: betrokkenheid Buurtcentrum

Verloopgeneigdheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,779(a)	,606	,422	1,29328

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,678	2,644		3,282	,002
	• vakbekwaamheid	-,558	,185	-,518	-3,018	,004
	• organiserende taken	,030	,184	,028	,162	,872
	• autonomie	-,007	,171	-,005	-,041	,968
	• geestelijke inspanning	,044	,196	,043	,227	,822
	• contactmogelijkheden	-,304	,198	-,238	-1,536	,132
	• informatievoorziening	,106	,222	,068	,476	,637
	• taakeisen	,293	,123	,312	2,379	,022
	• regelproblemen	,123	,190	,101	,647	,521
	• verantwoordelijkheid	,006	,149	,006	,043	,966
	• emotionele belasting	-,121	,176	-,097	-,689	,494
	• relatie met de leiding	-,126	,250	-,123	-,502	,618
	• relatie met collega	-,151	,236	-,139	-,638	,527
	• taakonduidelijkheid	-,248	,184	-,203	-1,349	,184
	• taakverandering	,152	,187	,123	,813	,420
	• kwaliteit van de werkorganisatie	,152	,234	,132	,648	,520
	• werkzekerheid	,156	,088	,199	1,770	,084
	• werkoverleg	-,122	,199	-,109	-,613	,543
	• ondersteuning feitelijk	,403	,190	,434	2,119	,040
	• regel feitelijk	-,393	,165	-,407	-2,379	,022
	• doel feitelijk	-,038	,129	-,039	-,298	,767
	• innovatie feitelijk	-,219	,124	-,244	-1,759	,085

a Dependent Variable: verloopgeneigdheid